



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ZALOŽENÍ FITBOX CENTRA

BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT OF FITBOX CENTRE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Bc. Monika Albrechtová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Jaroslav Rompotl

SUPERVISOR

BRNO 2018

Místo pro zadání

Abstrakt

Tématem diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru na založení FitBox centra A&M a to v konkrétní lokalitě města Litovel. Na základě teoretických poznatků pramenů volně aplikovaných do praktické části bude zejména formou analýzy zjišťováno, jaký je současný stav trhu a reálné možnosti pro vybrané podnikání. Finanční plán bude jedním z hlavních pilířů pro samotné vytvoření návrhu business plánu.

Abstract

The topic of this thesis is the formation of a business plan for the establishment of the FitBox center A&M in the city of Litovel. Based on the theoretical findings applied into the practical part of the thesis, the current state of the market and the opportunities for establishing the specified business will be determined predominantly via analysis. The financial plan is one of the main pillars for the actual proposal of said business plan.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, SLEPT analýza, SWOT analýza, marketingový mix, finanční plán, hodnocení rizik, Fitbox centrum

Key words

business plan, SLEPT analysis, SWOT analysis, marketing mix, financial plan, risk assessment, Fitbox centre

Bibliografická citace

ALBRECHTOVÁ, M. *Podnikatelský záměr - založení fitbox centra*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. srpna 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Jaroslavovi Rompotlovi za odborné a cenné rady a vstřícnou spolupráci při vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům, a oponentovi, kteří mě během mého studia a především psaní diplomové práce velmi podporovali.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| 1 CÍL A METODIKA PRÁCE..... | 12 |
| 1.1 Hlavní cíl | 12 |
| 1.2 Dílčí cíle | 12 |
| 1.3 Postup zpracování práce | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA | 14 |
| 2.1 Podnikatelský záměr | 14 |
| 2.1.1 Požadavky na vypracování podnikatelského záměru..... | 17 |
| 2.1.2 Struktura podnikatelského záměru..... | 18 |
| 2.2 Základní pojmy | 19 |
| 2.2.1 Podnikání..... | 19 |
| 2.2.2 Podnikatel..... | 19 |
| 2.2.3 Podnik..... | 20 |
| 2.2.4 Právní formy podnikání..... | 21 |
| 2.2.5 Základní typy podnikání..... | 22 |
| 2.2.6 Životní cyklus podniku..... | 25 |
| 2.3 Analýza prostředí | 27 |
| 2.3.1 SLEPT analýza..... | 28 |
| 2.3.2 Porterův model – Analýza konkurence v odvětví..... | 30 |
| 2.3.3 Model 7S | 32 |
| 2.3.4 SWOT analýza | 33 |
| 2.4 Marketingový plán | 33 |
| 2.5 Finanční plán..... | 35 |
| 2.5.1 Vnější zdroje financování..... | 35 |
| 2.5.2 Bod zvratu..... | 36 |
| 2.5.3 Řízení rizik | 36 |
| 2.5.4 Shrnutí teoretické části..... | 38 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 39 |
| 3.1 Charakteristika města Litovel | 39 |
| 3.2 Analýza trhu..... | 40 |
| 3.2.1 Sociálně - kulturní faktory..... | 40 |
| 3.2.2 Legislativní faktory | 41 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2.3 | Ekonomické faktory | 42 |
| 3.2.4 | Politické a právní faktory | 44 |
| 3.2.5 | Technologické faktory..... | 45 |
| 3.3 | Porterova analýza | 46 |
| 3.3.1 | Stávající konkurence | 47 |
| 3.3.2 | Nově vstupující konkurence | 48 |
| 3.3.3 | Vliv odběratelů..... | 48 |
| 3.3.4 | Vliv dodavatelů..... | 50 |
| 3.3.5 | Substituční produkty, služby | 50 |
| 3.3.6 | Závěr analýzy oborového okolí | 51 |
| 3.4 | Analýza 7S..... | 51 |
| 3.4.1 | Strategie | 52 |
| 3.4.2 | Struktura | 52 |
| 3.4.3 | Systém řízení | 52 |
| 3.4.4 | Styl řízení..... | 53 |
| 3.4.5 | Spolupracovníci | 53 |
| 3.4.6 | Schopnosti | 53 |
| 3.4.7 | Sdílené hodnoty | 54 |
| 3.4.8 | Závěr analýzy vnitřního okolí podniku | 54 |
| 3.5 | SWOT analýza | 54 |
| 3.5.1 | Silné stránky | 54 |
| 3.5.2 | Slabé stránky:..... | 55 |
| 3.5.3 | Příležitosti:..... | 55 |
| 3.5.4 | Hrozby: | 56 |
| 3.5.5 | Shrnutí SWOT analýzy | 57 |
| 4 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ..... | 58 |
| 4.1 | Titulní strana | 58 |
| 4.2 | Exekutivní souhrn | 59 |
| 4.3 | Popis podniku | 59 |
| 4.3.1 | Název a předmět podnikání | 59 |
| 4.3.2 | Založení a forma podnikání | 60 |
| 4.3.3 | Vize, cíle společnosti..... | 61 |
| 4.3.4 | Charakteristika služeb | 61 |
| 4.3.5 | Analýza trhu..... | 62 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 4.4 | Organizační plán | 63 |
| 4.5 | Marketingový plánu | 63 |
| 4.5.1 | Produkt | 64 |
| 4.5.2 | Cena..... | 65 |
| 4.5.3 | Místo..... | 67 |
| 4.5.4 | Propagace..... | 68 |
| 4.6 | Finanční plán..... | 71 |
| 4.6.1 | Zdroje financování | 71 |
| 4.6.2 | Počáteční výdaje | 72 |
| 4.6.3 | Měsíční provozní náklady | 73 |
| 4.6.4 | Předpokládané měsíční výnosy | 74 |
| 4.6.5 | Odpisy | 77 |
| 4.6.6 | Bod zvratu..... | 79 |
| 4.6.7 | Cash flow | 79 |
| 4.6.8 | Předpokládaný výkaz zisku a ztrát..... | 82 |
| 4.6.9 | Návratnost investice | 84 |
| 4.7 | Hodnocení rizik | 84 |
| ZÁVĚR | | 87 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | | 89 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 92 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 93 |
| SEZNAM TABULEK | | 94 |

ÚVOD

Při výběru tématu diplomové práce jsem pečlivě zvažovala, zdali zrovna oblast podnikání je pro mne vhodná. Především z toho důvodu, že jsem doposud bohužel neměla možnost seznámit se s touto, na první pohled, riskantní oblastí ve své praxi.

Nicméně zvítězilo mé odhodlání a touha po osvojení si něčeho nového. Rozhodujícím faktorem byl fakt, že právě vytvoření podnikatelského záměru je ideálním nástrojem k získání reálné představy něčeho, co lze považovat za efektivní a aplikovatelné v budoucnosti a to nejen, jako možný podnikatel, ale i schopný ekonom. Přece jen je všeobecně známo, že mít dobrý nápad je základ, ale přivést ho k životu a být úspěšný, už chce samozřejmě širší znalosti. A každá úspěšná společnost by se měla, mimo jiné, vytvářet a opírat o kvalitně zpracovaný podnikatelský plán.

Proto se diplomová práce věnuje v širším pojetí založení nové společnosti FitBox centra A&M a vlastnímu podnikatelskému záměru, který se zabývá jejím komplexním řešením i uvedení na trh. Dnešním trendem je zdravý životní styl, bez stresu a negativních vlivů a v tom lze spatřovat tu správnou cestu k založení našeho podnikání. Při prvotních úvahách o tom, kde by bylo nejlepší založit Fitbox centrum A&M mne hned napadlo město Litovel. Především díky tomu, že lokalitu dobře znám a vím, že nikde v okolí se takový produkt, jako je fitbox nenabízí.

V dnešní hektické době plné stresu a nervozity je třeba někdy takzvaně vybit přebytečnou energii. K tomu slouží hned několik způsobů, jak se negativních vln zbavit. Jedna z možností, jak se odreagovat, vyčistit si hlavu a ještě si zlepšit svou fyzickou kondici je sport. Existuje mnoho různých aktivit, ale v posledních letech lze říci, že poptávka po bojových umění roste. Jedním z méně známých, avšak čím dál více populárních je fitbox. Fitbox je bojovně – sportovní činnost, při které člověk střídá prudké kopy a údery rukou do speciálních boxovacích totemů, za poslechu dynamické hudby. Tato aktivita spojuje prvky boxu, kickboxu a aerobiku. Redukuje váhu a posiluje tak celé tělo, zvyšuje kondici a především uvolňuje psychické napětí.

Udržovat kondici anebo naopak využít méně náročnou variantu jemné meditace s prvky posilování, kde zároveň zklidňujete svou mysl a dbáte o své zdraví. Pro uspokojení širšího spektra potenciálních klientů se rozšíří mé portfolio služeb o nabídku kolektivních

sálových lekcí za přítomnosti specializovaných lektorů. Zejména jde o více druhů jógy – Power jóga, Hatha jóga, Hot jóga či Jóga pro zdravá záda a cvičení ve formě zaměřovacích lekcí – Pevné břicho a pozadí, Pilates, TRX, Total body workout či Kruhový trénink.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

První kapitola se věnuje vymezení hlavních a dílčích cílů diplomové práce. Podrobnějším popsáním jednotlivých kroků, zejména tedy postupem zpracování se rozumí metodika práce, která je popsána následně za cíli závěrečné práce.

1.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem je vytvoření business plánu pro nové fitbox studio v městě Litovel, s tím související založení nové společnosti nesoucí název FitBox centrum A&M, která bude dosahovat zisku a vybuduje si odpovídající Goodwil. Konkrétně se jedná o návrh na vytvoření business plánu nového fitbox studia v městě Litovel. Zjištění, jaká je zde konkurence, možní potenciální zákazníci, zajištění zaměstnanců, provedení ekonomického zhodnocení, zda bude centrum prosperovat.

1.2 Dílčí cíle

Dílčí cíle tvoří výsledky jednotlivých kroků, které jsou klíčové pro založení, potažmo budování efektivně fungující jednotky. Jde o průzkum existence reálných konkurenčních podniků a jejich nabídku. V souvislosti s tímto cílem zjistit svoji cílovou skupinu a vytvořit pro ni i pro podnik přijatelnou nabídku. Dále je nutné zajistit dostatek finančních prostředků a lidských zdrojů pro co nejbezpečnější chod v závislosti na měnícím se trhu. A v neposlední řadě vytvořit finanční plán, který nabídne skutečně reálný základ pro založení podniku.

1.3 Postup zpracování práce

Diplomová práce na téma podnikatelský záměr bude rozdělena do tří částí. V první části se budu věnovat teoretickým východiskům, důležitým pojmům a struktuře k dané problematice. Teoretická část se nachází v první kapitole a obsahuje nezbytné poznatky potřebné k pochopení a vypracování této práce. Analytická část už je praktické zpracování toho, co vede k naplnění dílčích cílů a dosažení cíle hlavního.

Pro dosažení hlavního cíle je potřeba znát vnitřní a vnější prostředí lokality, kde se plánuje provoz společnosti. Pro rozbor vnějšího prostředí jsou zde využity SLEPT analýza a analýza pěti hybných sil, tedy Porterův model.

Analýza pěti hybných sil tzv. Porterův poslouží k analýze oborového odvětví a k obrazu vnitřního prostředí bude využit McKinseyho model 7S. Závěrem sestavím SWOT souhrnnou současného stavu.

Návrhová, třetí část je vlastním zpracováním realistického podnikatelského záměru a výběrem vhodné strategie. Obsahuje základní informace o podniku, financování podniku, marketingový mix a analýzu rizik.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretické části je nejprve objasněn význam základních pojmů v podnikatelské oblasti, jako je podnikání, podnikatel a podnik. Dále je popsán podnikatelský záměr jeho úloha a struktura. Důležitou součástí teoretické části jsou analýzy okolí podniku, zaměřují se na SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil, model 7S, SWOT analýzu, marketingový mix a analýzu rizik.

2.1 Podnikatelský záměr

„Psaním“, řekl Francis Bacon, „člověk nabývá přesnosti.“ Nic není účinnější zkouškou logičnosti a smyslu vašich nápadů, než když se napíšou. Celá budoucnost vašeho podnikání závisí z velké části právě na logičnosti a soudružnosti vašich plánů, a proto přišel čas podrobit je této zkoušce“ (Blackwell, 1993 s. 6-7).

Podnikatelský záměr neboli plán, se používá nejen jako nástroj plánování, ale i jako prostředek ke kontrole. Na konci každého roku se srovnávají plánované údaje se skutečnými a z čehož pak vyplývá, jakých cílů bylo dosaženo, popřípadě kdy a kde došlo k odchylkám. Touto každoroční kontrolou získá vedení poznatky o tom, kolik času a kapitálu které aktivity vyžadují a nakolik realisticky byly plánované hodnoty stanoveny (Blackwell, 1993).

Chceme-li vytvořit správný a účinný podnikatelský záměr, plán se všemi potřebnými náležitostmi, měl by obsahovat správné a pravdivé informace. Z historického hlediska je dokázáno, že více jak polovina podniků do deseti let zkrachuje tím, že si nedostatečně naplánuje důležité věci. Podnikání je tvrdý oříšek, proto je dobře sestavený a pravidelně opravovaný podnikatelský plán je zároveň možná tím nejlepším možným návrhem na financování podniku. Na druhou stranu je důležitý i fakt, že bez podnikatelského plánu nelze získat finance (Blackwell, 1993).

Dalším krokem k úspěšnosti podnikatelského záměru, je existence dostatečně velkého trhu, produkt nebo služba musí mít jasný cíl a prospěch pro zákazníka a jistou výhodu oproti konkurenci. Jak již bylo zmíněno, záměr by měl být realistický, přesvědčivý a srozumitelný proto, abychom mohli požádat o kapitál jakéhokoliv investora či banku.

Není dostačující být stejně dobrý jako ostatní firmy, je nezbytně nutné být lepší, přijít na trh s lepší nabídkou. Je třeba řádně promyslet marketingové a obchodní strategie pro další úspěchy. Nestačí pouze vyřešit současné či budoucí problémy, k úspěchu patří správné naplánování na základě podložených reálných faktů.

Záměr + správné načasování + správné provedení = úspěch.

Co se týče zákazníků, musíme nejprve zjistit, kdo k nim patří, co potřebují, takzvaně určit cílovou skupinu. Zákazníci rozhodují o tom, u koho nakoupí, ovlivňují tedy konkurenční výhodu, kterou tak získáme právě díky nim. Konkurenční výhody souvisí hlavně s marketingovými aktivitami, které tím pádem není dobré podceňovat, protože většina podniků ztroskotá právě proto, že nemá vhodnou marketingovou strategii (Wupperfeld, 2003).

„Jeden slavný americký spisovatel – nikoli podnikatel – kdysi řekl, že když vynaleznete lepší pastičku na myši, celý svět bude stát ve frontě před vašimi dveřmi. Kterýkoli úspěšný podnikatel by mu na to mohl říct, že vyrobit něco lepšího je pouze jeden krok na cestě k úspěchu, a to ani ne první ani nejdůležitější“ (Blackwell, 1993, s. 8).

Podnikatelský plán obsahuje odpovědi na otázky typu: kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat.



Obrázek č. 1: Účel podnikatelského plánu. (Zdroj: Koráb, Mihalisko, 2005, s. 24)

Pro stanovení „*Kde jsme nyní?*“ je třeba popsat:

- podnik (právní formu, organizační strukturu),
- klíčové pracovníky,
- prostředí podnikání (SLEPTE).

Odpovědí na otázku „*Kam chceme jít?*“ je stanovení cílů a strategie podniku. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou cíle dosaženy.

Rozpracování otázky „*Jak se tam chceme dostat?*“ vypadá takto:

- finanční plán,
- návrh řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů,
- marketingový plán (Koráb, Mihalisko, 2005).

Pokud má podnikatelský plán uspět, to znamená získat peníze, musí dokázat přesvědčit každého, kdo ho bude číst, že splňuje čtyři hlavní podmínky:

- existuje dostatečně velký trh,
- řídicí pracovníci podniku budou schopní a výkonní,
- výrobek nebo služba jsou kvalitní,
- poskytnuté finance budou stačit na pokrytí požadavků včetně rozumné výše nepředvídaných vydání (Blackwell, 1993).

Závěrem můžeme shrnout na základě Anglické odborné literatury, že bychom si měly stanovit cíle tak, aby byly takzvaně SMART. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují vlastnosti cílů, kterých chceme dosáhnout:

- S – „specific“, kde slovo vyjadřuje konkrétnost daných cílů,
- M – vyjadřuje „measurable“, což znamená, že konkrétní cíle nebo jejich dosažení by mělo být měřitelné,
- A – „achievable/acceptable“, tj. skutečnost, že by cíle měly být dosažitelné/akceptovatelné i z druhé strany,

- R – „realistic“, to znamená, že cíle by měly být realistické, bohužel tento atribut mnohdy u cílů chybí,
- T – „time specific“, to je definovaný časem (Wupperfeld, 2003).

2.1.1 Požadavky na vypracování podnikatelského záměru

Vypracování podnikatelského záměru se nemusí vždy uskutečňovat v podniku, v kterém má sloužit, ale taktéž ho může vypracovat některá specializovaná instituce, kterou může být například poradenská firma. Dle Vebera a Srpové je třeba se držet těchto zásad, aby byl podnikatelský záměr správně pracovaný a dobře srozumitelný třetí stranám:

- srozumitelnost – v business pláně je vhodné se vyjadřovat jasně, jednoduše a neuvádět v jedné větě přespríliš myšlenek. Důležité je také nezacházet do technologických a technických detailů. Problematika by měla být doplněna grafy a tabulkami. V neposlední řadě se nesmí opomenout bezchybná gramatika,
- logičnost – myšlenky a ostatní skutečnosti uvedené v záměru by na sebe měly navazovat a jednotlivá tvrzení by si neměla odporovat,
- inovačnost – tvůrce podnikatelského záměru musí prokázat, že pro zákazníka přináší přidanou hodnotu, že výrobky i služby budou uspokojovat jejich potřeby do větší míry, než konkurence,
- pravdivost a reálnost – všechny údaje uvedené v záměru musí být pravdivé a reálné. Neměl by být příliš optimistický, z důvodu snižování jeho důvěryhodnosti v očích poskytovatelů potřebného kapitálu, ale taktéž by neměl být příliš pesimistický, protože podceňování mohou investoři vnímat jako málo atraktivní podnikatelský záměr,
- stručnost – vyjadřování by mělo být stručné, ale v rámci optimálních mezí a ne na úkor podstatných faktů.
- respektování rizika – uvážení v potaz a identifikování možných rizik, jako případná slabá místa záměru zvyšuje jeho důvěryhodnost.

Závěrem je nutno podotknout, že ani vysoká kvalita podnikatelského plánu/záměru nezaručuje úspěch, proto se vždy jedná o rizikový projekt (Veber, Srpová a kol., 2008).

2.1.2 Struktura podnikatelského záměru

Před vypracováním podnikatelského záměru je nutné nejdříve zvolit vhodnou strukturu, podle níž budeme postupovat. Osnovu záměru je proto nutné upravit podle podmínek firmy a výrobku, ale za podmínky, že se dodrží závazné body osnovy. Osnova podnikatelského plánu od autorů Koráb, Peterka a Režňáková vypadá takto:

- titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu,
- exekutivní souhrn se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského záměru. Exekutivní souhrn je stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu, které zahrnuje název společnosti, právní formu, kontaktní osoby, cíle firmy atd.,
- popis podniku obsahuje informace o velikosti a jeho záměru. Měl by obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, dále se v něm definují základní informace o podniku, výrobku, aj.,
- analýza trhu spočívá v analyzování vnitřních a vnějších podmínek a využití některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, PESTE, Porterův model konkurenčních sil),
- výrobní plán,
- marketingový plán musí objasňovat způsob, jakým budou výrobky nebo služby distribuované, oceňované a propagované. Jeho součástí by měla být SWOT analýza, odhady objemu produkce anebo služeb společně s rentabilitou podniku. Jedná se o takzvaný model 4P, který je součástí marketingového mixu.
- operační plán (zdroje, organizace, výroba, technologie),
- lidské zdroje (management, zaměstnanci apod.),
- finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek,

- hodnocení rizik, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci.
- Přílohy neboli podpůrná dokumentace uvádí informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

2.2 Základní pojmy

V následující kapitole budou shrnuty základní pojmy pro podnikání. Jedná se o termíny zahrnuté v právních zákonících.

2.2.1 Podnikání

Obecně se podnikáním rozumí soustavná činnost, která je provozována samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Hlavní cílem této činnosti je dosažení zisku. Podnikání upravuje Obchodní zákoník a Nový občanský zákoník. Podnikat může jak fyzická, tak právnická osoba.

Cílem podnikání může být:

- snaha o dosažení zisku (zhodnocení uloženého kapitálu),
- uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím trhu,
- naplňování společenského poslání podniku,
- nutnost čelit riziku (politické, ekonomické, atd.).

2.2.2 Podnikatel

Podle obchodního zákoníku § 2 je podnikatelem tato osoba:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů
- místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci (Obchodní zákoník, 1991).

Dle nového občanského zákoníku § 420 zní doslovná citace pojmu podnikatel takto:

- Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.
- Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Dále pak § 422: Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé (Občanský zákoník, 2018).

Charakteristické rysy pro podnikatele jsou:

- je právní subjekt – má právo vstupovat do právních vztahů (uzavírat smlouvy),
- jeho činnost je provozována samostatně,
- sám si vymezuje předmět podnikání,
- nese zároveň podnikatelské riziko,
- hospodaří s majetkem,
- vede vlastní účetnictví (Novotný, 1997).

2.2.3 Podnik

Podnik lze chápat jako právní subjekt, ve kterém dochází přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Jinými slovy lze podnik nazvat jako seskupení výrobních činitelů, které směřuje k dosažení zisku. Cílem podniku je uspokojovat potřeby zákazníků a majiteli

poskytovat příjem. Jedná se o uspořádaný soubor prostředků, práv, zdrojů a jiných majetkových náležitostí (vlastních nebo pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelské činnosti. Dle obchodního zákoníku je podnik soubor hmotných (stroje, haly, materiál), jakož i nehmotných (software, licence, patenty) a osobních (zaměstnanci a zaměstnavatelé) složek podnikání (Veber, Srpová a kol., 2008).

2.2.4 Právní formy podnikání

„Základní právní rámec podnikání je upraven v Listině základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky. Článek 26 Listiny říká: „Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost“ (Salvet, 2007, s. 8).

Mezi základní právní předpisy, kterými se podnikání řídí, patří občanský zákoník, který definuje základní pojmy, uspořádává vztahy mezi podnikateli a spotřebiteli v rámci spotřebitelských vztahů. Živnostenský zákon upravuje podmínky, za kterých mohou podnikatelé vykonávat podnikatelskou činnost. Dalším důležitým předpisem pro podnikání je zákoník práce, který řeší pracovně právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Podnikatelem se tedy rozumí, jak již bylo zmíněno dříve jak fyzická, tak právnická osoba.

Před zahájením podnikání by si měl každý podnikatel rozmyslet, jaký podnik chce vlastně vybudovat, zda půjde o rodinný podnik nebo o samostatné podnikání, také zda podnik bude malý či velký. Velmi důležité je také zvolit vhodnou právní formu (Srpová, Řehoř, 2010)

Podnikání fyzických osob

V případě, že začíná podnikat fyzická osoba, může podnikat na základě živnostenského oprávnění nebo na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů. V případě nedostatku finančních prostředků a podnikatelských zkušeností může vytvořit například sdružení fyzických osob bez právní subjektivity nebo tiché společenství. Všeobecné podmínky provozování živnosti FO:

1. dosažení věku 18 let;
2. způsobilost k právním úkonům;

3. bezúhonnost;
4. předložení dokladu o tom, že fyzická osoba: nemá daňové nedoplatky (potvrzuje finanční úřad); nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (potvrzuje správa sociálního zabezpečení); nemá nedoplatky na pojistném na veřejném zdravotním pojištění.

Podnikání právnických osob

Právnickou osobou se rozumí obchodní společnost založená za účelem podnikání. Dle zákoníku o obchodních korporacích, se jedná o veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost anebo evropské hospodářské zájmové sdružení (Zákon o obchodních korporacích, 2014).

2.2.5 Základní typy podnikání

V této kapitole bude rozepsáno několik základních typů společností/forem podnikání. První rozdělení stanovíme na základě velikosti a hospodaření podniku. V Evropské unii jsou podniky rozděleny podle počtu zaměstnanců a finanční situace takto:

1. Mikropodniky – za mikropodniky jsou považovány ty, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma nepřesáhne 2 miliony EUR.
2. Malé podniky – podmínka, která musí být splněna v případě malých podniků, je zaměstnávat méně než 50 osob a roční obrat nebo bilanční suma nesmí přesahovat 10 milionů EUR.
3. Střední podniky – středním podnikem je ten, který zaměstnává méně než 250 osob, roční obrat nepřesáhne částku 50 milionů EUR nebo bilanční suma rozvahy není větší než 40 milionů EUR.
4. Velké podniky – mezi velké podniky patří všechny ty, které nejsou dle výše uvedených parametrů zařazeny do kategorie mikropodniků, malých podniků, či středních podniků (EU, Evropská komise. 2006).

Všeobecné základní dělení podnikání vypadá takto:

- osobní společnosti: -předpokládá se osobní účast podnikatele na celkovém řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků na závazky společnosti;
-patří zde: veřejná obchodní společnost, komanditní společnost,
- kapitálové společnosti: společníci neboli zakladatelé mají povinnost vnést pouze základní vklad do společnosti, jejich ručení na závazky je omezené nebo žádné;
-patří zde: společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

OSVČ

Jedná se o osobu samostatně výdělečně činnou. Může to být živnostník, který ke svému podnikání potřebuje živnostenský list a profese, které živnostenský list nepotřebují.

Živnost

Vymezení živnosti upravuje živnostenský zákon v § 2 jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Živnost může provozovat každá fyzická i právnická osoba, tuzemská i zahraniční, která splňuje podmínky stanovené živnostenským zákonem, tj. vlastní živnostenské oprávnění.

Aby určitá činnost mohla být považována za živnost, musí být po celou dobu provozování dané živnosti současně naplňovány všechny pojmové znaky živnostenského podnikání, tj. soustavnost, samostatnost, provozování vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (Živnostenský zákon, 1992).

Sdružení podnikatelů – živnostníků

Sdružení podnikatelů je sdružení fyzických osob – živnostníků, kteří spolu chtějí navzájem spolupracovat, ale nechťejí zakládat společnost. Může se vytvořit pouze dočasně, kdy třeba s dalším živnostníkem chcete pracovat na společném projektu (Živnostenský zákon, 1992).

Obchodní společnosti

Společnosti tvoří právnické osoby vznikající za účelem podnikání. Existují dva typy společností, a to osobní a kapitálové. Nadále se v mé práci budeme zaměřovat primárně na společnost s ručením omezeným.

Akciová společnost vyžaduje minimálně jednoho zakladatele na založení (pouze právnická osoba) nebo 2 a více fyzických osob. Základní vložený kapitál je v tomto případě rozložený na počet akcií na určité jmenovité hodnotě. Minimální hodnota činí 2 miliony korun, přičemž musí být při vzniku splaceno alespoň 30%. Akcionáři neručí svým majetkem, ale zakladatelé ručí celým svým majetkem.

Společnost s ručením omezeným

Od 1. 1. 2014 se nově založení společnosti s.r.o. řídí Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.). Založit ji může jak fyzická, tak právnická osoba, avšak alespoň jeden člen. Mezi nejvýraznější změny, které se založení společnosti s.r.o. týkají nejvíce, je změna základního kapitálu, který je nyní pouze 1 Kč. Dále zápis pouze u notáře (formou notářského zápisu), bez nutnosti návštěvy rejstříkového soudu. Společnost vzniká dnem zapsání do Obchodního rejstříku a tím se stává právnickou osobou. Společnost s ručením omezeným ručí veškerým majetkem, společník do výše vkladu, který nesplatil (Zákon o obchodních korporacích, 2016).

Zrušit společnost lze dvěma způsoby. Prvním je dobrovolný způsob, kdy se společníci dohodnou na ukončení činnosti, druhým je povinný způsob, určen soudem. Společnost se může zrušit s likvidací anebo bez likvidace. S likvidací se majetek společnosti vypořádává mezi jednotlivé společníky a společnost tak přestává existovat (po výmazu z Obchodního rejstříku). Bez likvidace společnost přechází na někoho jiného. Buď se může spojit s jinou společností (fúze) nebo se může rozdělit a dát tak vzniku nových společností anebo jmění přechází na společníka (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Družstvo

Jedná se o právnickou osobu. Sestavuje se za účelem spolupráce jejích členů, známe např. bytové družstvo či družstvo malých výrobců. Pro sestavení družstva je potřeba alespoň 2 právnických osob, nebo 5 fyzických osob. Samotní členové neručí za závazky družstva, ale družstvo ručí jako celek celým svým majetkem (Ipodnikatel.cz, 2018).

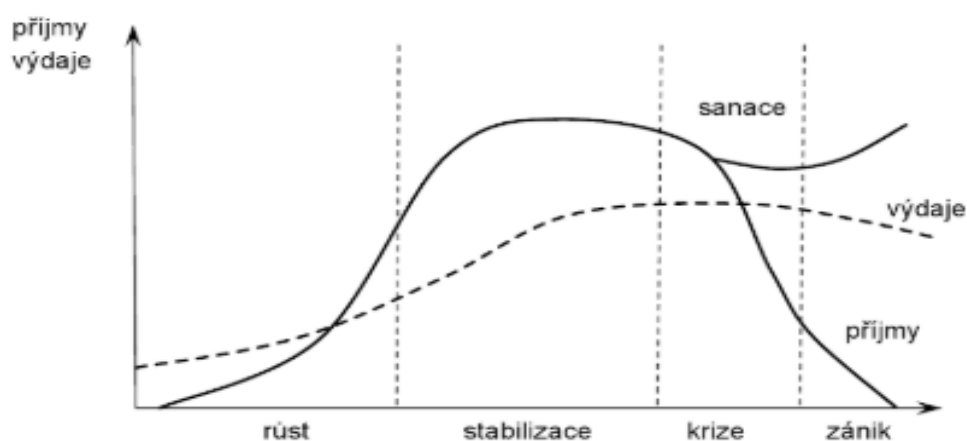
Nadace

Nejedná o organizaci založenou za účelem podnikání a dosahování zisku. Nadace je také právnickou osobou. Zakládá se za účelem dosahování všeobecně prospěšných cílů. Tyto cíle mohou být z oblasti lidských práv, sportu, vědy, ekologie a podobně. Sestavuje se na základě smlouvy mezi zřizovateli nebo zakládací listinou, jestliže se jedná o jednoho zřizovatele. Do Obchodního rejstříku se zapisuje nadační fond, který musí mít zřízena každá nadace (Ipodnikatel.cz, 2018).

2.2.6 Životní cyklus podniku

Malé, velké i střední firmy prochází za dobu své existence různými stádii vývoje, jedná se o tzv. životní cyklus podniku. Jako základní stádia vývoje můžeme nazývat založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Pro nově vstupující podnik na trh, je nejdůležitější fáze růstu a ten fakt, aby se podnik nedostal do krizové situace hned z počátku jeho existence (Srpová, Řehoř, 2010).

Životní cyklus celého podniku lze odlehčeně srovnávat se životem člověka, kdy jednotlivé části lidského života jsou narození, dospělost, nemoc a smrt. Nejpodstatnější rozdíl je v tom, že délku a celkový chod podniku můžeme ovlivnit s tím, že úspěšné společnosti fungují trvale od fáze založení a k fázi zániku nedochází (Vochozka, Mulač, 2012).



Obrázek č. 2: Životní cyklus podniku. (Zdroj: Vochozka, Mulač, 2012, s. 167)

Prvním stádiem je založení firmy, kde jsou důležité schopnosti zakladatele pro úspěšný podnik. Do druhé fáze podnikání přejde vlastník pouze tehdy, jestliže bude schopný přijmout požadavky na finanční zdroje, energii a čas v souvislosti s jeho podnikáním. Pokud tato fakta bude přehlížet, jeho firma přejde do zániku ihned (Koráb, Bumberová, 2014).

Podnik, který úspěšně ustál první fázi své existence, přechází do fáze druhé – fáze růstu. V této fázi má vybudováno pevnější postavení ve svém oboru a začíná rozšiřovat svou působnost. Typickým znakem je stoupající obrat, větší počet zákazníků či stoupající zisk. Konkurence v této fázi nový podnik stále monitoruje. Pro podnik je typické, že má nízkou úroveň provozních cash flow, s prostředky spojené s uvedením na trh, zaváděcí ceny, nízké tržby, podnik je ve většině případů ztrátový. Vysoké výdaje často vyžadují dodatečné finanční zdroje, které je možné získat leasingem nebo vstupem investorů, kteří vstupují do podniku jako podílci, tj. tichý společník, investoři soukromého kapitálu a fondy rizikového kapitálu (Režňáková, 2012).

Druhá fáze růstu je náročná po ekonomické a organizační stránce. Tato fáze by neměla mít dlouhého trvání, z důvodu konkurence, která na ni tlačí ze všech stran. Růst není neomezený, proto až podnik dosáhne vrcholu, musí se rozhodnout, zdali ukončí svůj růst a přejde do fáze zralosti nebo zůstane v růstové části (Režňáková, 2012).

Fáze stabilizace neznamena, že firma přestane růst, ba naopak znamená to, že se začne chovat jako plnohodnotný účastník trhu. V této fázi podnik dosahuje optimální velikosti vzhledem k příležitostem trhu. Záměrem každého podniku by mělo být, co nejdříve dosáhnout této fáze, jelikož v této fázi vytváří podnik největší hodnotu, pravidelně dochází ke generování zisku (Vochozka, Mulač, 2012).

Žádný podnik se nevyhne nějakým problémům, proto dříve či později po fázi stabilizace přichází krize. Je to takové stádium podniku, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti, tržní hodnoty a likvidity. V případě, že takto podnik bude pokračovat, je reálně ohrožena jeho další existence. Nejpozději v této fázi je potřeba udělat sanační opatření. O sanačních opatřeních rozhoduje vedení společnosti a v překladu to znamená takzvané ozdravení podniku a obnova finanční výkonnosti. Je nutné určit příčinu a povahu krize a vývojové stádium krize. Jestliže se managementu nepodaří odvrátit krizi,

zůstává podnik dlouhodobě v krizi a nastává poslední fáze – zánik (Vochozka, Mulač, 2012).

2.3 Analýza prostředí

Analyzování patří do každodenního života. Znalost prostředí, ve kterém podnikatel provozuje svoji činnost, je základním aspektem úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu. Abychom mohli založit a úspěšně provozovat malou firmu, je nutné mít jasno, v jakém oboru budeme podnikat, kolik zisku budeme očekávat, nebo jakou budeme mít podnikovou strategii. K tomuto všemu musíme mít jasně formulované vize, cíle a strategii.

Ke kvalitnímu sestavení podnikatelského záměru nám poslouží analytické nástroje. Jsou to hlavní prostředky, které slouží k analýze podniku samotného, trhu, konkurence, identifikaci možných rizik a hrozeb, budoucích komplikací či příležitostí. Existuje mnoho různých analytických nástrojů. Nejprve je důležité si prostředí rozdělit na vnější a vnitřní.

Analytické nástroje lze použít také pro analýzu interního prostředí podniku a samotného podnikatelského plánu. Existuje mnoho různých analytických nástrojů. Nejprve je důležité si prostředí rozdělit na vnitřní a vnější. V tomto podnikatelském záměru využijeme pro vnější analýzu: SWOT analýzu, SLEPT analýzu a Porterův model. Pro vnitřní analýzu podniku modely 7S a analýzu 4P marketingového mixu.

Analýza vnitřního prostředí představuje tu část, kterou je podnik schopen do jisté míry sám ovlivnit. Měla by být zaměřená na posouzení současného stavu podniku a předpovědět možné příležitosti a hrozby. Součástí analýzy vnitřního prostředí je jednoznačně analýza silných a slabých stránek, která je zahrnuta v analýze SWOT.

Analýza vnějšího prostředí reprezentuje faktory, které ovlivňují podniky z vnějšího pohledu. Měla by se provádět jako první v pořadí, protože poskytuje podklady pro důkladnější analýzu vnitřního prostředí. Identifikuje příležitosti a hrozby pro daný podnik z oblasti ekonomické, demografické, politické, technologické, kulturní a přírodní. Příkladem nástrojů analýzy vnějšího prostředí je PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil.

Sjednocením vnitřního a vnějšího prostředí a jednotlivých analýz získáme jednotnou SWOT analýzu, která pomáhá vyhodnotit fungování podniku a jeho možnosti vývoje.

2.3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se používá ke zjištění, jak se bude vyvíjet vnější okolí podniku. Název „SLEPT“ je tvořen počátečními písmeny anglických slov: social, legal, economic, political, technological. Analýza SLEPT mapuje makroprostředí, rozebírá aktuální podmínky a trendy v následujících pěti oblastech:

- sociální faktory – zahrnuje demografické ukazatele, jako je věková struktura obyvatelstva, velikost populace. Součástí je také míra nezaměstnanosti nebo životní úroveň. Tyto faktory určují chování spotřebitelů.
- Legislativní faktory – jedná se o vyhlášky, zákony a normy, kterými se podnik musí řídit.
- Ekonomické faktory – mezi nejdůležitější faktory patří míra inflace a úrokové sazby. Jedná se o proměnlivé ukazatele, v případě růstu ekonomiky, je to pozitivní fakt i pro podnik.
- Politické faktory – mají pro podnik buď kladný ale i negativní vliv, nejdůležitějším ukazatelem v tomto sektoru je politická stabilita, která může ovlivnit cíle a celkový chod podniku.
- Technologické faktory – společnost sleduje nejnovější technologické trendy, které jsou dostupné pro její obor podnikání (Blažková, 2007).

Sociálně - kulturní faktory

Jsou často rozhodujícím faktorem o úspěchu či neúspěchu. Rozdělování důchodů, vývoj životní úrovně, zdravotní stav populace, kulturu, hodnoty a míry vzdělanosti společnosti patří mezi demografický vývoj společnosti. Jednoduše je možné říci, že všechny tyto faktory souvisí s lidským faktorem v okolí podniku. Sociálně-kulturní faktory souvisí s obecným (vnějším) prostředím, proto se jedná především s lidmi, kteří nemají v současné chvíli přímý vliv na podnik. Je to však důležitý faktor pro společnost, který je třeba sledovat při vstupu do dané oblasti, tak po celou dobu trvání. Hodnotí se především:

životní styl, životní úroveň, demografické faktory, či náboženské faktory. Dále můžeme do sociálních faktorů také zahrnout společensko-politický systém, postoje lidí (zákazníků, konkurentů, dodavatelů) a hodnotové stupnice. Některé kulturní vlivy mohou pomoci podniku v jeho vnímání. (Machková, 2015).

Legislativní faktory

Stát je tvůrcem zákonů, což vymezuje pravidla hry pro činnosti podniku a tím ovlivňuje ekonomiku. Soubor obecně závazných právních norem se nazývá právní předpis, který je součástí právního řádu. Zde patří jak zákony tak nařízení. Zákon je vždy nadřazen vyhláškám a nařízením.

Státní orgány ovlivňují ekonomiku kontrolními orgány, jakými jsou Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Úřad na ochranu spotřebitele nebo Český telekomunikační úřad. Další funkcí státu je tvorba hospodářské politiky, která například může podporovat malé podniky, export či výzkum (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Ekonomické faktory

Nejdůležitější makroekonomické faktory, které musí podnik sledovat a analyzovat patří hospodářské cykly naší i světové ekonomice a míru inflace. Další důležitý faktor je vývoj HDP, úrokové sazby, míru nezaměstnanosti, kurzy měn, průměrné mzdy, daně a jejich vývoj apod..

Nelze obecně určit, které výše zmíněné faktory nejvíce postihují konkrétní podniky.

Je potřeba získávat informace a zkoumat vždy podle konkrétního podniku. Obecně platí, že co může mít vliv na náš podnik, jiný podnik ohrozit nemusí (Fotr, 2012).

Politické a právní faktory

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které firma musí respektovat, a díky kterému rozhoduje o tom, zda vstoupí na daný trh a jakou formu zvolí. Obvykle jsou nejvíce zkoumány tyto faktory: politická stabilita, politický systém, korupční prostředí, právní úprava podnikání, daňový systém, podmínky pro zaměstnávání apod.

Právo je již vytvořeno a je vymahatelné státními zařízeními. Do těchto právních faktorů patří především zákony a nařízení.

Za jeho porušení hrozí porušiteli sankce či pokuta. Proto je důležité, aby si firma vždy získala veškeré právní předpisy týkající se jeho podnikání (Machková, 2012).

Technologické faktory

Technologický pokrok je dalším důležitým faktorem při úspěšném podnikání. Díky technickému rozvoji roste životní úroveň, zjednodušují se pracovní postupy apod.. Pokud podnik získá možnost využití technologického pokroku, má možnost ji uplatnit při zvyšování efektivity, kontroly, rozvoje a zisků. Měl by proto reagovat na důležité a významné inovace, či technologické změny. Bez provedené nutných inovací není možné udržet konkurenceschopnost podniku na příslušné úrovni a tím se pak podnik stává vytlačitelným z trhu.

Příkladem mohou být nové komunikační technologie, které mohou usnadnit komunikaci jak se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli i odběrateli tak při distribuci. Nové technologie mohou také pozitivně ovlivňovat podmínky práce, ekologie, zvyšovat bezpečnost. (Hanzelková, 2013).

2.3.2 Porterův model – Analýza konkurence v odvětví

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. (konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé). Jednotlivé síly jsou:

- Rivalita společností na daném trhu (Competitive rivalry),
- Hrozba nově vstupujících konkurentů (Threat of new entrants),
- Hrozba substitutů (Threat of substitutes products),
- Vyjednávací síla zákazníků (Bargaining power of customers),
- Vyjednávací síla dodavatelů (Bargaining power of suppliers).

Hrozba silné rivalry

Segment je neatraktivní, pokud v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Dále je neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Za těchto

podmínek se dají očekávat časté cenové války, reklamní bitvy a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější (Kotler, Keller, Peterka, 2007).

Hrozba nově vstupujících konkurentů.

Atraktivita segmentu se liší podle velikosti bariér vstupu a výstupu. Nejatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Malé množství nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně z něj odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorším případem jsou nízké bariéry vstupu a vysoké výstupní (Kotler, Keller, Peterka, 2007).

Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu, tedy substituty. Substitutem se rozumí podobný produkt, který může sloužit stejnému či podobnému účelu. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny v segmentu (Kotler, Keller, Peterka, 2007).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Pakliže se trh stane nepřitažlivým, zákazníci začnou mít velkou či rostoucí moc při vyjednávání. Přičemž se snaží snižovat ceny, požadují vyšší kvalitu a více služeb, posílají konkurenty proti sobě, a tyto všechny skutečnosti vedou ke snižování zisku u prodávajícího. Pokud se zákazníci zorganizují, výrobek tvoří velmi výraznou část jejich nákladů, či nemají na výběr diferencované výrobky, nebo zda při přechodu na jiný výrobek jsou pro zákazníka náklady nízké, pak se jejich síla se zvyšuje. Prodávající se pak může snažit zaměřit na zákazníky, kteří nemají tak velkou moc nebo může změnit dodavatele. Lepší ochranou by ovšem bylo vyvinutí neodolatelné nabídky. Položíme si zde otázku (Kotler, Keller, Peterka, 2007).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pokud dodavatelé mohou začít zvyšovat ceny nebo naopak snižovat kvalitu i kvantitu dodávek, odvětví se stává neatraktivním. V případě, že dodavatel disponuje jedinečným výrobkem, nebo pokud jeho výrobek patří mezi základní vstupy odběratele, roste jeho síla a tím víc, pokud se dodavatelé začnou integrovat. Obranou je budování vztahů a dalších dodavatelských zdrojů. (Kotler, Keller, Peterka, 2007).

2.3.3 Model 7S

Jedná se o metodiku strategické analýzy poradenské firmy Mc Kinsey, podle níž by se mělo na každou organizaci dívat z pohledu sedmi faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Tyto faktory rozhodují, jak bude naplněna firemní strategie. Jsou hodnoceny silné a slabé stránky organizace daných oblastí, které dopomáhají k určení cílů podniků a strategie. Model je nazván 7S, jelikož počáteční písmena faktorů začínají v angličtině na písmeno S, jedná se o faktory:

- strategie – definice cílů a způsob jejich dosažení,
- struktura – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání, vztahy v organizaci, zapojení zaměstnanců do podniku,
- systém řízení – hlavní systémy řízení, (např. komunikační),
- styl řízení – vyjadřuje, jak management řeší problémy s podřízenými, zákazníky, rozdílnost ve formálnosti řízení,
- spolupracovníci – pracovníci, vztahy na pracovišti, motivace pracovníků, chování vůči firmě apod.,
- schopnosti – hodnotí zdatnost pracovního kolektivu celého podniku,
- sdílené hodnoty – ideje a principy, které pracovníci respektují, v dobře fungujících firmách jsou sdílené hodnoty vyjádřeny v misích (Keřovský, Drdla, 2003).

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastějším používaným nástrojem analýzy. Cílem této analýzy je zjistit to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa schopná se vyrovnávat se změnami, které nastávají v prostředí. Před zahájením podnikání by si měl každý podnikatel položit také otázku, jaká jsou rizika spojená s podnikáním, proto je nutné provést analýzu příležitostí a hrozeb. Z anglických pojmů se jedná o faktory silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude náš zkoumaný objekt vystaven (Staňková, 2007).

Silné stránky – jsou považovány většinou za interní analýzu. Jsou to prvky podniku, které posilují soutěžení v organizaci. Co dělá náš podnik lépe než ostatní? Jaké jsou naše nikátní vlastnosti?

Slabé stránky – jsou také obecně stanoveny jako interní a jsou to faktory, které jsou potřeba řešit při provozování úspěšného a konkurenceschopného podnikání. Příkladem může být nedostatek zkušeností ve zvoleném oboru, málo kvalifikovaných zaměstnanců.

Příležitosti – jsou považovány za vnější vlivy. Můžeme zde zařadit např. pozitivní sílu vlivu na soutěžící pozici v podniku. Jaké další možnosti jsou k dispozici pro naše podnikání? Bude možné využít nízkých úrokových, úvěrových balíčků?

Hrozby – také jsou externím vlivem a mají přímý vliv na podnik, a podnik má nad nimi velmi malou kontrolu. Mohou to být například místní předpisy, které negativně ovlivní obchodní konkurenci, zahraniční zrušení trhů, úrokové sazby a podobně (Jakubíková, 2013).

2.4 Marketingový plán

„Marketingový plán je vlastně strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci. Plán může zohledňovat rozdílný marketing pro období vstupu podniku na trh a jeho etablování se na trhu a následně marketing pro úspěšné fungování již etablovaného podniku na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska. Naplnění obou úloh může využívat, a často také využívá, odlišné

marketingové nástroje, které jsou definované v rámci návrhu marketingového mixu 4P“ (Koráb, Režňáková, Peterka 2007, s. 83).

Marketingový mix je interakcí čtyř hlavních proměnných veličin v rámci marketingového systému, a to produktu či služby, cen, distribuce a propagace. Významem se tyto proměnné hodnoty jedna od druhé liší v závislosti na typu odvětví, cíli podniku, povaze trhu, velikosti firmy, jakož i na celé řadě faktorů z okolního prostředí.

Produkt nebo služba

Produkt je v podstatě cokoliv, co je nabízeno na trhu. V rámci prvku produktu nebo služby se vyskytují další proměnné veličiny, které se musí promítnout do marketingového plánu. Jde o balení, značku, vospělost výrobku a jeho design. Každý z těchto prvků může výrobek nebo službu odlišovat od nabídky konkurence.

Stanovení cen

Jedním z nejsložitějších úkolů stojících před novým podnikem je stanovení správné ceny výrobku nebo služby. Kvalitní výrobky a služby mohou vyvolat nutnost stanovení vyšší ceny jako známky, která by vyjadřovala jejich prestižnost. Při stanovení ceny však musí být zohledněny i další faktory – náklady, slevy, dopravné a režijní přírázky.

Distribuce

Tato variabilní hodnota poskytuje klientovi užitek v místě, tj. lze jej snadno nakoupit v případě potřeby. Pro podnikatele může být distribuční kanál nebo zprostředkovatel rozhodujícím faktorem, v němž se může promítat cena, propagace i prestiž výrobku. Kromě toho je možné, že distribuční kanál poslouží podnikateli i pro předpovědi, tržní plánování a rozvoj výrobku (Hisrich, 1996).

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nutná jedna při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů produktu. Jako základní formy podpory prodeje přicházejí do úvahy reklama a propagace, public realitou, osobní prodej, orientace na značkové zboží aj (Fotr, 2012).

2.5 Finanční plán

Finanční plán tvoří velmi důležitou součást podnikatelského plánu. Zjišťuje objemy investic, výdaje a příjmy. Z finančního plánu vyjde, nakolik je záměr ekonomicky reálný jako celek (Koráb, Mihalisko, 2005).

Za plán finančních toků se považuje přehled všech budoucích příjmů a výdajů firmy. Plánování finančních toků musí zajistit:

- solventnost, tj. kladné saldo příjmů a výdajů,
- signalizací nedostatku finančních prostředků s dostatečným předstihem,
- úhradu závazků firmy v dohodnutých termínech a objemech.

Do finančního plánu je potřeba zahrnout všechny příjmy a výdaje za plánované období. Je nutné předem zpracovat termíny a objemy těchto příjmů a výdajů. V případě výdajů bychom měli počítat s maximální hodnotou a naopak v případě příjmů v minimálních číslech. Finanční plán se musí soustavně aktualizovat (Wupperfeld, 2003).

Za úspěchem podniku je třeba hledat kvalitní management, který rozhoduje o struktuře majetku a zajišťuje jeho zdroje. Úkolem finanční analýzy je tedy získat z účetnictví a finančních výkazů rozhodující informace potřebné pro posouzení zdraví podniku a odhalení jeho slabých a silných stránek. Znamená to tedy ekonomické zhodnocení vycházející z účetních podkladů. Je to jakási zpětná vazba pro podnikatele (Kocmanová, Luňáček, 2005).

2.5.1 Vnější zdroje financování

Bankovní úvěr je jedna z eventuality, pomocí které mohou podniky financovat svůj podnikatelský záměr. Jedná se o zapůjčení peněžních prostředků za předem daných podmínek splacení. Hlavní proměnné, na kterých se oba účastníci musí dohodnout, jsou doba splatnosti, výše úroku a výše jistiny (zapůjčená suma). Bankovní úvěry je možné rozdělit dle doby splatnosti na:

- krátkodobé bankovní úvěry (splatnost do jednoho roku),
- střednědobé bankovní úvěry (splatnost do pěti let),

- dlouhodobé bankovní úvěry (splatnost nad pět let).

Banky zpravidla žádají ručení ve výši celkové jistiny i úroků (Polouček et al., 2013).

2.5.2 Bod zvratu

Bod zvratu (Break-even Point) je takové množství produkce firmy, při kterém nevzniká žádný zisk a ani ztráta. Dosahuje-li firma takové produkce, pak se tržby rovnají nákladům. Bod zvratu lze také vyjádřit graficky.

Výpočet bodu zvratu:

$$T = P * Q$$

$$CN = FN + VN * Q$$

$$Z = T - CN$$

Qpočet množství výrobků

P cena výrobku

T celkové tržby

FN fixní náklady

VN variabilní náklady

CN celkové náklady

Pokud tedy platí, že $T > CN$ je dosaženo zisku. V opačném případě ($T < CN$) se podnik nachází ve ztrátě. Pokud jsou tržby stejné jako celkové náklady na výrobu výrobku ($T = CN$) nevzniká zisk ani ztráta. Množství výroby, které se v tomto bodě vyrábí, se nazývá kritické množství výroby, příp. bod zvratu (Jurová, 2011).

2.5.3 Řízení rizik

Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí umět využít všech příležitostí, které se mu naskytanou. Tyto příležitosti jsou však obvykle doprovázeny riziky. Znalost práce s riziky je proto jedním z klíčových předpokladů úspěchu a schopnost práce v podmínkách rizika se dnes stává charakteristickým rysem moderního manažera.

Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat analýzu rizik, jejímž cílem je odhalit případná rizika existující v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí. Jednotlivá

rizika mohou být rozličná, vyplývající z reakce konkurence, ze špatného vedení podniku, neefektivního marketingu, nekvalifikované pracovní síly a další. Podnikatel by měl vytvořit strategii řízení rizik. Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale jedná se o určité kombinace rizik, které ve svém dopadu představují pro podnik hrozbu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit velikost dopadu rizika a pravděpodobnost jeho výskytu. Rizika v oblasti světle žlutých polí jsou zanedbatelná, málo nákladná nebo lehce odstranitelná. Proti rizikům nacházejícím se v tmavě žluté oblasti je nutné se pojistit. Dá jim předcházet, pravděpodobnost vzniku je minimální, avšak případná škoda je nevyčíslitelná. Na rizika v oblasti oranžových polí si společnost musí dávat největší pozor a neustále se snažit o předcházení nebo snižování možnosti jejich výskytu (Smejkal, Rais, 2010).

Mezi nejčastější oblasti rizik patří:

- Trhy: riziko náhlé změny našich trhů – Mohou tato rizika nastat? Jak by to ovlivnilo naše celkové tržby?
- Produkt: rizika plynoucí z vysoké ceny, útlumu poptávky, problémů s kvalitou a službami, životní cyklus produktu,...
- Obchody – rizika neplnění plánovaných tržeb, rizika špatných obchodů, kapacitní rizika (velké množství zakázek),...
- Management – rizika nekompetentního řízení, konfliktů,...
- Kvalita – rizika nízké kvality produktů, negativních referencí, poškození image, ztráty zákazníků,...

Aby se podnikatelé připravili na ta rizika, jež lze předvídat, je nutno si vytvořit několik variantních krizových scénářů, které by dopomohly k efektivnímu a urychlenému řešení vzniklých problémů (Koráb, Doležalová, 2004).

2.5.4 Shrnutí teoretické části

Nyní jsme poukázali na teoretické principy a hlediska, které jsou nezbytné vzít v úvahu pro úspěšné splnění věcné struktury podnikatelského záměru a pro prorazení nové společnosti na trh. Každý plán je však svým způsobem jedinečný a získáváme z něj různé informace tak, aby byl záměr dostatečně vyhovující v nejbližší době a zároveň byl i přijatelně flexibilní k možným změnám do budoucna. V následující kapitole budu vytvářet analýzu současného stavu pro můj záměr o vytvoření fitbox centra v městě Litovel.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza trhu je jedna z nejdůležitějších částí pro začínající podnik. Je důležité ji provést správně, abychom získali cenné informace, přilákali možné investory, vyhnuli se různým nástrahám a oslovili, co možná největší počet potenciálních zákazníků.

V této části práce je proveden průzkum a rozbor trhu v oblasti fitness center, posiloven a následné vyhodnocení současného situace na konkrétním trhu. V úvodní kapitole bude provedena analýza už konkrétní lokality a to města Litovel, kde vytvářím zcela jedinečné fitbox centrum. Současně se zaměřím na všechny důležité analýzy ke zmapování okolí a možnostem, které město nabízí. Bude prozkoumáno vnější okolí pomocí analýzy SLEPT, dále oborové prostředí pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Pomocí vnitřní analýzy 7S zjistím ideální vlastní strukturu podniku. Závěrem kapitoly analytické části sestavím shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, všeobecně známou SWOT analýzou.

3.1 Charakteristika města Litovel

Město Litovel se nachází v okrese Olomouc v Olomouckém kraji. Leží tzv. „na vodě“, jelikož se nachází na šesti ramenech řeky Moravy, kde bychom mohli napočítat zhruba až 170 lávek, mostů, mostků. Z tohoto důvodu se město mnohdy také nazývá moravské Benátky. Nachází se v nadmořské výšce 233 m. n. m a zahrnuje populaci téměř 10 000 obyvatel, přičemž zde není počítáno dalších několik desítek obcí, které pod město spadají.

Litovel je velmi rozvinutým městem v oblasti zemědělství, konkrétně v potravinářském průmyslu. Můžeme zde najít pivovar Litovel, který se několikrát umístil v soutěži „pivo roku“, dále pak cukrovar, konzervářský podnik, výroba těstovin (Adriana) a sýrů.

Město oplývá několika zajímavostmi, jak využití pro místní obyvatelstvo, tak pro veřejnost například typem na výlet. Disponuje památkami jako je morový sloup, 3. nejstarší kamenný most v ČR – Svatojánský most, „schody k Nečízu“ (což je otevřený přístup k rameni řeky protékající přímo pod hlavním náměstím), pořádá společenské aktivity Městským klubem, dvakrát do roka se zde odehrávají celoměstské slavnosti. Můžete zde navštívit krásnou přírodu, zelené parky, 2 rybníky a co navíc zvenčí město obklopují lužní lesy CHKO Litovelské Pomoraví (Litovel.eu, 2018).

3.2 Analýza trhu

Tato kapitola je věnovaná analýze vnějšího okolí podniku. Základním aspektem pro plánování jakékoliv investice je zmapování okolí. Cílem je nashromáždění co největšího množství informací o trhu, na který chce nově vstupující podnik, v mém případě fitbox centrum vstoupit a k tomu nám poslouží metoda SLEPT. Tabulka uvedená níže znázorňuje základní aspekty těchto vnějších vlivů pro společnost.

Tabulka č. 1: SLEPT analýza. (Vlastní zpracování)

| | |
|--|---|
| Sociálně – kulturní faktory <ul style="list-style-type: none">• věk, pohlaví, příjem | Legislativní a politické faktory <ul style="list-style-type: none">• zákony, vyhlášky, daně• právní úprava, politická situace |
| Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none">• změna sazeb DPH, úroková sazba, míra inflace, nezaměstnanost | Technologické faktory <ul style="list-style-type: none">• rostoucí trend, vybavení provozovny technickými výrobky |

3.2.1 Sociálně - kulturní faktory

Sociálními faktory se rozumí především úroveň dané společnosti a její etické kodexy, zejména z pohledu věkové struktury obyvatelstva, pohlaví, povolání, příjmu, kulturních hodnot a tradic, náboženství a filosofie.

Ke konci roku 2017 eviduje Česká republika 10, 61 miliónů obyvatel, kde jsou ženy a muži zastoupeni v poměru přibližně 1:1. Dle Českého statistického úřadu tvoří více jak 84 % populace lidí nad 15 let.

- Věk 15 – 29 let 16 %,
- věk 30 – 44 let 24 %,
- věk 45 – 59 let 19 %,
- věk 60 a více let 25 %.

Kdybychom se na republiku podívali skrz rodinný stav, bylo ve věku 35 – 39 let svobodných 30 % žen a 44 % mužů. Počet obyvatel v produktivním věku každým rokem

klesá. Od roku 2010 tento pokles činí téměř 300 tisíc lidí. V současnosti je více jak polovina obyvatelstva produktivní ve věku nad 40 let. Taktéž ubývá mladých lidí ve věkovém rozmezí 20 až 29 let.

Co se týká vzdělání, má 80 % obyvatel České republiky nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, přičemž ukončení vzdělání s nebo bez maturity je téměř stejný poměr. Naopak pozitivním faktem je, že každým rokem přibývá více lidí, které mají nejvyšší dosažené vzdělání vysokou školou. Závěrem můžeme říci, že zájem o studování v České republice roste a celková vzdělanost obyvatelstva vykazuje rostoucí trend.

Jak již bylo zmíněno výše, podnik bude založen v městě Litovel, které se nachází v Olomouckém kraji, jehož rozloha dosahuje 5 267 km². Kraj obsahuje 399 obcí, z čehož je 33 měst. Hlavním sídlem hejtmána a společně hlavním městem je statutární město Olomouc. V těchto pěti okresech se nachází 633 925 obyvatel s hustotou zalidnění 121 obyvatel na 1 km². Co se týče poměru žen a mužů je toto číslo zhruba stejné. Vzdělanost je v tomto městě nejčastěji zakončená střední školou bez maturity – 45 % z celkového počtu (www.czso.cz).

3.2.2 Legislativní faktory

Legislativa a právní normy ovlivňují společnost v podstatě neustále a změny v zákonech je třeba kontinuálně sledovat. Každá společnost, která podniká nebo hodlá začít své působení na území České republiky, podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády, ustanovením, předpisům a jiným právním normám, které je zapotřebí znát a umět na ně reagovat a striktně je dodržovat. Základním legislativním předpisem je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod.

Mezi všeobecné platné zákoníky, kterými se bude fitbox studio bude muset řídit, patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích,
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 133/1985 Sb. o protipožární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Právní systém v České republice lze považovat za funkční, vymahatelnost práva spravuje soustava soudů v čele z nejvyššího (Ústavního) soudu, vrchních, krajských a okresních soudů. Patentová ochrana a autorská práva jsou chráněná Autorským zákonem č. 121/2000 Sb. Korupci lze ve státě považovat za poměrně silnou, avšak kriminalita v roce 2017 klesla oproti předchozímu roku o 7 %.

V posledních letech byly zaznamenány následující změny, které ovlivní mé podnikání. Podnikání bude formou kapitálové společnosti, konkrétně společnost s ručením omezeným. S. r. o. je vymezena Zákonem o obchodních korporacích, který nahradil obchodní zákoník a zabývá se především obchodními společnostmi a družstvy. Zákon nabyl účinnosti společně s Novým občanským zákoníkem 1. ledna 2014. V souvislosti s tímto zákonem došlo k významné změně týkající se základního kapitálu, který byl snížen z původních 200 000 Kč na pouhou 1 Kč.

Založením společnosti s ručením omezeným budu odvádět daň z příjmů právnické osoby, která od roku 2009 klesla z 20 % na současných 19 %. Dále se mne bude týkat univerzální daň, neboli daň z přidané hodnoty, která naopak stoupla a je od 1. 1. 2015 stanovena z 20 % na 21 %. Společnost povede majitelka firmy, která bude zároveň jednatelkou.

3.2.3 Ekonomické faktory

Česká republika se z pohledu ekonomického nachází ve fázi růstu. ČR bychom zařadili zhruba někde uprostřed ve srovnání s ostatními státy EU. Výkonnost ekonomiky dosahuje až 84 % průměru EU. V rámci celosvětového měřítka se Česká republika řadí do skupiny 31 nejbohatších států světa.

Velmi důležitým aspektem, ovlivňující podnikání, je vývoj nezaměstnanosti v republice. V České republice lze sledovat klesající tendenci počtu nezaměstnaných lidí. Ke konci roku 2017 klesla nezaměstnanost dle ČSÚ na 3,77 %. Ekonomicky aktivní bylo téměř 62 % lidí z celkového počtu obyvatel, hodnota ekonomicky neaktivní populace tvořila 32 %, z čehož většinu tvořily ženy. Následující graf znázorňuje vývoj nezaměstnanosti v procentech od roku 2008 do roku 2017.

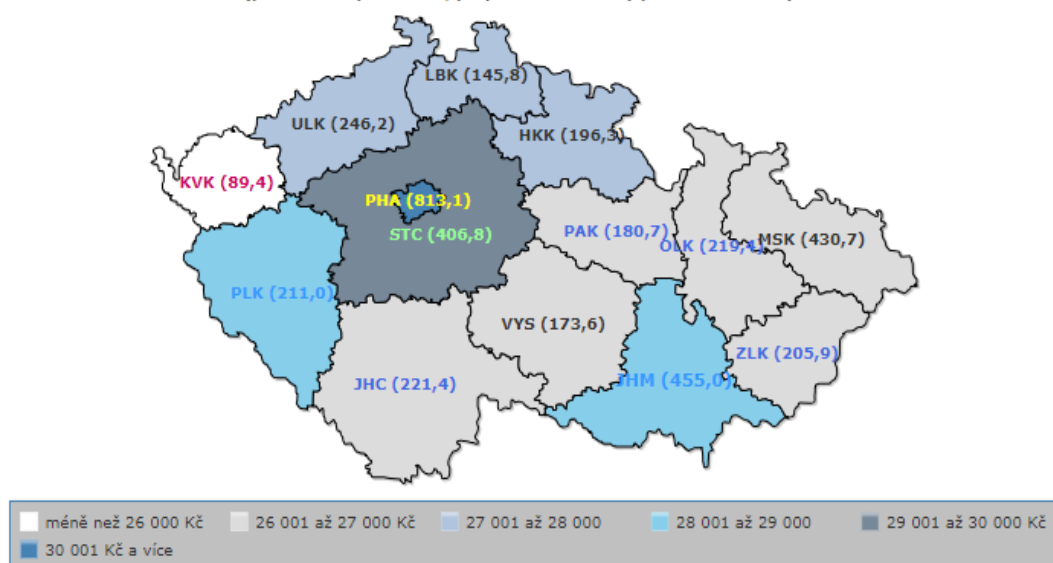
Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti. (Zdroj: czso.cz, 2018)

| Území, kraj | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ČR celkem | 4,51 | 7,12 | 7,40 | 6,77 | 7,37 | 8,17 | 7,46 | 6,24 | 5,19 | 3,77 |
| Hl. m. Praha | 1,82 | 3,24 | 3,61 | 3,59 | 4,16 | 5,14 | 5,03 | 4,20 | 3,35 | 2,34 |
| Středočeský | 3,43 | 5,51 | 6,09 | 5,62 | 6,13 | 6,90 | 6,36 | 5,41 | 4,31 | 3,17 |
| Jihočeský | 3,65 | 5,92 | 6,39 | 5,81 | 6,38 | 7,10 | 6,20 | 5,07 | 4,28 | 3,09 |
| Plzeňský | 3,98 | 6,50 | 6,64 | 5,75 | 5,94 | 6,45 | 5,70 | 4,62 | 3,56 | 2,55 |
| Karlovarský | 5,82 | 8,66 | 8,94 | 7,98 | 8,51 | 9,33 | 8,21 | 7,06 | 5,45 | 3,47 |
| Ústecký | 7,32 | 9,87 | 10,23 | 9,79 | 10,47 | 11,47 | 10,67 | 8,91 | 7,79 | 5,39 |
| Liberecký | 5,03 | 8,29 | 8,06 | 7,34 | 7,75 | 8,46 | 7,72 | 6,36 | 5,17 | 3,76 |
| Královéhradecký | 3,62 | 5,96 | 6,28 | 5,68 | 6,55 | 7,31 | 6,36 | 4,96 | 3,76 | 2,72 |
| Pardubický | 4,50 | 7,32 | 7,45 | 6,50 | 7,03 | 7,45 | 6,22 | 5,14 | 4,04 | 2,83 |
| Vysočina | 4,72 | 7,72 | 8,10 | 7,16 | 7,63 | 8,05 | 7,35 | 6,22 | 5,17 | 3,80 |
| Jihomoravský | 5,08 | 8,05 | 8,45 | 7,61 | 8,15 | 8,94 | 8,25 | 7,01 | 6,11 | 4,60 |
| Olomoucký | 4,89 | 8,86 | 9,08 | 8,33 | 8,93 | 9,79 | 8,82 | 7,01 | 5,94 | 4,35 |
| Zlínský | 4,53 | 7,98 | 7,91 | 7,00 | 7,82 | 8,34 | 7,36 | 5,98 | 4,92 | 3,43 |
| Moravskoslezský | 6,08 | 8,88 | 9,04 | 8,31 | 9,18 | 10,47 | 9,80 | 8,56 | 7,45 | 5,77 |

Jak je z tabulky patrné, nezaměstnanost v České republice klesla. Momentálně je nezaměstnanost úplně na nejnižší úrovni, od roku 1991. Nicméně v našem sledovaném kraji se drží procentuálně 1,42 % nad celostátním průměrem. Nízká nezaměstnanost a potřeba pracovní síly může mít vliv na celkový růst mezd ve státě tak, že například zaměstnavatelé v případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků jsou nuceni sahát do řad konkurence, kde tamějším zaměstnancům nabídnou za přestup vyšší mzdu. Z dostupných dat na Českém statistickém úřadě můžeme konstatovat, že i když průměrná měsíční mzda ve státě roste, není tempo růstu nijak omezující a je v normě. Na konci roku 2017 narostla průměrná hrubá měsíční mzda na 29 346 Kč.

Z následujícího obrázku můžeme vysledovat, jaký kraj má nejvyšší měsíční hrubou mzdu. Jasně vyplývá, že v samotném hlavním městě je největší zaměstnanost i nejvyšší pracovní ohodnocení, co se týče v poměru velikost – zalidněnost. Mé působení bude v Olomouckém kraji, který disponuje 219,4 tisíci zaměstnanými osobami, s jejich průměrným platovým ohodnocením přes 26 000 korun.

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2017
(podle místa pracoviště, přepočteno na osoby plně zaměstnané)



Obrázek č. 3: Průměrná měsíční hrubá mzda. (Zdroj: czso.cz, 2018)

Průměrná roční míra inflace ve státě za rok 2017 byla 2,5 %. Úroková míra se v aktuálním roce zvýšila, což pro podnikání není příliš pozitivní zpráva. Například dvoutýdenní repo sazba narostla o 0,25 procentních bodů, dosahuje tedy 0,75 % a lombardní sazba o 0,5 procentních bodů na 1,5 %. Měnový kurz české koruny se po ukončení intervencí České národní banky ustálil ke konci roku 2017 a kolísá okolo hodnoty 25,5 CZK/EUR.

Hodnota HDP dosahovala na konci roku 2016 192,9 miliard. Procentuálně jsme byli na 2,3 procentech a následoval růst v roce 2017 o 4,6 %. Meziroční nárůst v posledním kvartálu představoval 5,1 %.

Když bychom se zaměřili na hodnoty přímo v Olomouckém kraji, který byl vybrán pro vznik realizace mého pánu, budu brát v potaz tato ekonomická data platná k roku 2017: míra ekonomické aktivity 58,6 %, zaměstnaní obyvatelé na hlavní pracovní poměr 219,4 tisíc, z toho podnikatelé 50,0 tisíc, průměrná hrubá mzda 28 614 Kč, podíl nezaměstnaných osob 4,35 %.

3.2.4 Politické a právní faktory

Česká republika je unitární stát, demokratická a parlamentní republika s koaličním systémem. Obecně lze rozdělení moci shrnout do tří oddělených složek. Na moc zákonodárnou, kde dvoukomorový parlament vydává zákony. Vláda a prezident tvoří

moc výkonnou, řídí stát podle zákonů. Poslední moc je soudní, kterou zajišťují soudy a ty zákony interpretují.

Politickou situaci v České republice můžeme označit za stabilní. V nedávné době, konkrétně 12. a 13. ledna se uskutečnily volby prezidenta, při kterých opět zvítězil Miloš Zeman. Volby do poslanecké sněmovny konané na podzim loňského roku (2017) vyhrála strana ANO se svými 29,64 % hlasy všech aktivních voličů. Na druhém místě se umístila Občanská demokratická strana s 11,32 % hlasů. Výzkumy poukazují, že více jak polovina občanů republiky vnímá politickou situaci negativně. Korupční jednání je v Česku také nedílnou součástí podnikatelského života. Index vnímání korupce se pohybuje v rozmezí 53. – 57. místa ze 133 států.

Česká republika je členem Evropské unie (EU), Organizace spojených národů (OSN), Severoatlantické aliance (NATO), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Evropského hospodářského prostoru (EHP) a dalších. Vstupem do EU v roce 2004 se státu otevřely nové možnosti. Za zmínku zcela jistě stojí nové podnikatelské příležitosti, zvýšila se konkurenceschopnost, vznikla možnost čerpat prostředky ze strukturálních fondů EU, zrušily se hranice pro obchod s ostatními členskými státy. Mezi nejčastěji diskutovanými tématy je přechod na jednotnou měnu Euro a právě výhody, resp. nevýhody volných hranic. S rostoucí obavou o vlastní bezpečnost v souvislosti s masivní vlnou imigrace do Evropy je hlasitěji slyšet hlas euroskeptiků.

3.2.5 Technologické faktory

Firmy s nejnovějšími technologickými trendy mají vyšší šanci dosáhnout úspěchu na trhu, než společnosti, které z nějakého důvodu nejsou schopny zareagovat na aktuální inovační změny. Objektivně vzato, právě vyšší vstupní investice do technologií by měla vykompenzovat výhledově úspory ostatních nákladů a zefektivnění výroby. Jednoznačným příkladem jsou internet a mobilní telefon. Jsou symbolem pro dnešní dobu, jakousi samozřejmostí.

V mém případě technologický faktor nehraje příliš velkou roli. Nepředstavuje budoucí tlak k další investici, jelikož má význam spíše pro výrobní podniky. Právě v jejich zájmu je udržení kroku s technologickým rozvojem, aby měli vyšší šanci udržet si svoji konkurenceschopnost. Podnikání je v oblasti služeb, které jsou závislé především na

lidském faktoru. Technologické faktory budou hrát významnou roli v komunikaci s potenciálními klienty a především v marketingovém zviditelnění firmy. Při provozování fitbox studia není zapotřebí mnoho technologického vybavení. Beru v úvahu jednorázový počáteční výdaj na boxovací trenažéry, v kterých je také velké množství výběru, díky zdokonalujícím se technologiím. Nejpodstatnějším technologickým prvkem bude zajistě internet. Bez něj by nebyla možná komunikace se zákazníky, propagace na internetu, sociálních sítích a online rezervace. Databáze klientů poslouží k anonymizovanému uchování informací pro další rozvoj firmy respektujíc pravidla GDPR a možnosti rozesílání informačních mailů o novinkách či změnách společnosti.

Je patrné, že nové trendy vznikají úplně ve všem, lze se tedy domnívat, že to platí i v oblasti sportovních aktivit. Nejenže samotný fitbox je na trhu necelých 10 let, tak se za poslední roky k lidem dostaly nové druhy pohybových aktivit. Jedná se například o TRX, jumping, gunning a další. Konkrétně i některé z těchto činností budu chtít zahrnout do mého portfolia. Nicméně jde spíše o přehled sportů, který v následujících měsících a letech poslouží jako vodítko k výběru těch pravých, lidmi žádaných sálových lekcí.

Za další technologický aspekt se mohou považovat plochy, kde bude sídlo podnikání. Budova je zrekonstruovaná, ale je nutné provést drobné úpravy prostor určených pro provoz fitbox centra. Prostory jsou dobře přístupné z ulice v přízemí budovy. Rozdělení místnosti na jednotlivé zóny je následující: vstupní místnost s recepcí, posezení, šatny, hygienická zařízení (WC, sprchy) a hlavní sál. Součástí recepce bude počítač, pokladní systém EET a doplňkový prodej.

3.3 Porterova analýza

Analýzu trhu je vždy nutné provést před vstupem na cílový trh. Pro analýzu takzvaného oborového okolí, která nám dá adresné informace o stávající a možné konkurenci, vlivu zákazníků, dodavatelů a substitutech použiji Porterův model. Pomocí tohoto modelu zjistím, jak si povede mé fitbox centrum na trhu ve srovnání s konkurencí a jaké hrozby mohou z dané situace vyplynout.

3.3.1 Stávající konkurence

Konkurence v mém předmětu podnikání ve městě Litovel existuje. Objevují se zde převážně posilovny, ale co se týká přímo sportovní aktivity fitbox, která využívá prvky boxu a bojových umění na boxovacích totemech, neexistuje ve městě žádná konkurence. Beru v úvahu výskyt zaběhnutých posiloven přímo v městě, či v blízkém okolí. Z tohoto důvodu vyplývá, že na trhu existuje opravdu veliký počet potenciálních zákazníků, které je možné oslovit s nabídkou služby, která se v lokalitě nevyskytuje. Rozdělila bych konkurenty na základě kritéria jejich nabídky služeb. Ačkoliv se mé studio zaměřuje převážně na specifickou aktivitu fitbox, nevylučuji následné rozšíření o jiné sálové lekce. Patrně o dnes velmi populární trend TRX, kondiční lekce, jako jsou Body styling, Cross fitness, Total body workout nebo Kruhový trénink, ale i o zdravotní lekce ve formách jógy, Zdravá záda, Pilates a jiné.

Výpis existujících konkurenčních posiloven, nabízejících nejen cvičení, ale i sálové lekce přímo v městě:

- Tělocvična jednota SOKOL,
- Fit – centrum Ilona,
- Jumping Litovel,
- Zlatá Rybka,
- Dům dětí a mládeže,
- ZŠ Jungmannova.

Existence konkurenčních fitness center, nabízejících i předcvičování lekcí v blízkém okolí:

- Být fit, z. s., Uničov,
- Sport centrum factory, Uničov,
- Pohybové studio Elle, Uničov,
- Fitness club, Šternberk.

Za největšího konkurenta považuji Sokolovnu, která týdně nabízí sálové lekce, cvičení pro ženy a také jiné sportovní vyžití, jako je tenis či badminton.

Všechna výše zmíněná sportovní střediska spojuje jedna skutečnost - ani jedno z nich nenabízí aktivitu, kterou v lokalitě hodlám rozšířit. Z toho plyne, že v mém podnikatelském záměru spatřuji konkurenční výhodu v tom, že fitbox představím v daném regionu jako PRVNÍ a budu ji prezentovat jako aktuální světový trend.

3.3.2 Nově vstupující konkurence

Vstup nových podnikatelů do tohoto odvětví podnikání není v dnešní době nijak složité. Je třeba pouze splnit podmínky dané zákonem a dodržovat hygienická a bezpečnostní opatření. Všeobecně, v České republice, je v oblasti sportu velká konkurence a dochází k rozmachu bojových sportů, proto hrozí vstup konkurentů na tento trh. Je to dáno tím, že neexistují téměř žádné bariéry vstupu na trh. Tím, že si vytvořím stálé a spokojené zákazníky kvalitně poskytovanými službami můžu hrozbu snížit.

Jelikož se v Litovli a okolí aktivita fitbox v současné době nevyskytuje, je tedy možná hrozba v podobě nové konkurence. Bude pro mne tedy velmi významným faktorem úspěšnosti získání a udržení dostatečně rozsáhlé a věrné klientely.

3.3.3 Vliv odběratelů

Jako jeden z nejdůležitějších faktorů pro tvorbu marketingového plánu a analýz konkurence je definice cílové skupiny. Za odběratele považuji konečné zákazníky, tzn. návštěvníky fitbox centra. Převážnou klientelu budou tvořit obyvatelé Litovle a lidé z blízkého okolí. Menší město, kde se lidé dobře znají a navzájem si sdělují své zkušenosti a zážitky poskytuje možnost bezplatné reklamy. Pro mé podnikání bude důležité, aby ze studia odcházeli vždy spokojeni a rádi se vraceli. Zavedu proces trvalého hodnocení spokojenosti zákazníků. Individuální přístup k zákazníkům je proto nedílnou součástí a také posláním mého podnikatelského záměru.

Vyjednávací síla odběratelů je v tomto segmentu trhu vysoká, jelikož jde o silně konkurenční prostředí. Zákazníci budou očekávat ceny odpovídající ekonomické situaci v regionu, kvalitu, příjemné prostředí a kvalifikované vedení zkušeným trenérem. Ve všech ohledech se jim budu snažit vyhovět.

Mými zákazníky budou takřka všechny věkové kategorie vyjma skupiny dětí a seniorů. Děti a mladiství jsou ve svém věku ještě ve vývinu a zatěžování jejich organismu by jim mohlo ublížit. Společnost bude mít stálé, tak i občasné zákazníky, či klienty, kteří studio navštíví pouze jednou, například z důvodu nezvladatelnosti tréninku, avšak i pro ně se pokusím rozšířit centrum o sálové lekce, kde si následně mohou vybrat z méně fyzicky náročných aktivit.

V následující tabulce jsou oslovení občané a potenciální zákazníci mého fitbox centra. Z ní je zřejmé, že se mám zaměřit především na ženy a muže od věku 16 – 65 let. Ve vybrané lokalitě, tedy ve městě Litovel žije 9 900 obyvatel, z toho cca 4 200 obyvatel splňuje věkové kritérium. Právě tyto klienty se budu snažit oslovit a získat je jako pravidelné návštěvníky.

Místo bydliště bude pro cílovou také velmi rozhodujícím faktem. Lze předpokládat, že lidé, kteří bydlí například v Olomouci, jež je vzdálena sice pouhých 20 km, nepojedou na sálové hodiny či fitbox do Litovle, jelikož samo město Olomouc disponuje několika sportovními vyžitími. Zato pro okolní obce či vesnice by mohlo být mé studio cílem návštěvy, z důvodu výhodného poměru „vzdálenost – výkon – cena“. Marketingové aktivity budu proto zaměřovat na okolní obce ve vzdálenosti do 10 km, například Dubčany, Cholina, Chudobín, Sobáčov, Červenka, Haňovice, Mladeč, Bílá Lhota, Náklo, Luká, Bohuslavice, Vilémov a další. Celkový počet obyvatel z výše zmíněných obcí je cca 8 500. Když bychom k počtu obyvatel z Litovle přiřadili dále potenciální zákazníky z okolních vesnic, navýšila by se nám cílová skupina celkově o cca 3 500 lidí, v čemž spatřuji velký potenciál v budování stálé klientely. Potenciální klientela celkově čítá tedy 7 700 obyvatel.

Tabulka č. 3: Potenciální klientela. (Vlastní zpracování)

| Pohlaví | |
|-----------------|--------------------------------------|
| Žena | ANO |
| Muž | ANO |
| Věková skupina | |
| Děti do 6 let | NE |
| 6 – 15 let | NE |
| 16 – 25 let | ANO |
| 26 – 45 let | ANO |
| 46 – 65 let | ANO |
| více než 65 let | ANO (výjimečně) |
| Všeobecné | |
| Místo bydliště | Zcela rozhodující |
| Velikost příjmu | Částečně rozhodující |
| Životní styl | Osoba, která žije zdravě a sportovně |
| Jiné | Osoby, které nikdy nesportovaly |

3.3.4 Vliv dodavatelů

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů v tomto oboru je zanedbatelná, protože nabídka činností, které plánuji zabezpečit formou outsourcingu je dostatečná.

Hlavním dodavatelem pro mé podnikání budou trenéři, kteří budou mé společnosti poskytovat sportovní služby, konkrétně výuku lekcí. Zároveň budu využívat služby externí úklidové firmy, dodavatele webové prezentace a rezervačního systému.

Dalšími důležitými dodavateli budou firmy dodávající sortiment na doplňkový prodej, jako například nealkoholických nápojů, výživových doplňků a kávy. Drobné občerstvení bude k dispozici na recepci.

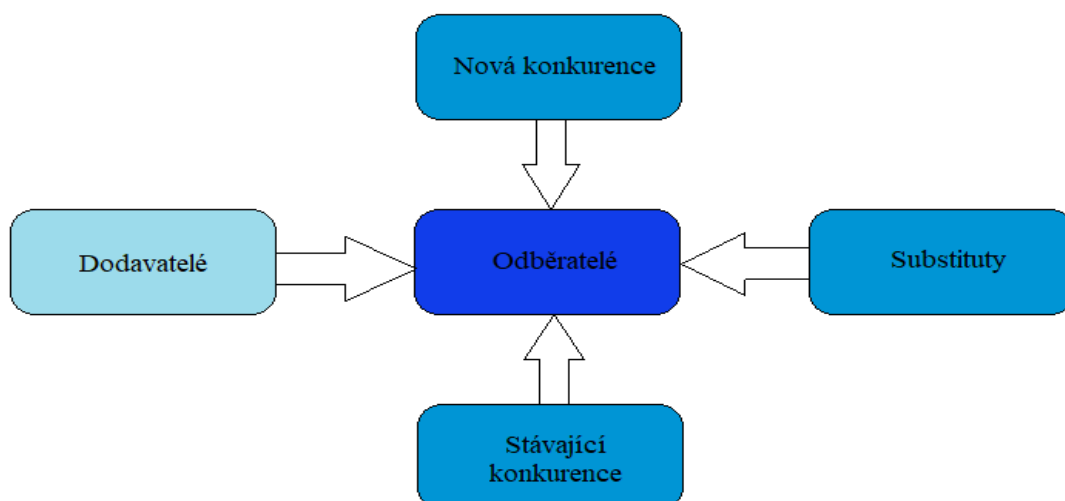
3.3.5 Substituční produkty, služby

Substituční výrobky či služby představují pro většinu oboru podnikání hrozbu. Substituty se rozumí náhrada původních výrobků či služeb za jiné nebo nové. V mém případě jde především o fitcentra nacházející se v Litovli, které nabízejí podobné služby, tedy sálové lekce. Dalším substitutem můžeme rozumět nově vznikající sportovní či bojové aktivity. Všeobecně jakýkoliv sport, za který je zákazník ochoten zaplatit, můžeme chápat jako substitut. Může se v tomto případě jednat o tenis, badminton, volejbal, fotbal či bazén.

3.3.6 Závěr analýzy oborového okolí

Závěrečné shrnutí analýzy oborového okolí (Porterovy analýzy) je graficky znázorněno na následujícím obrázku č. 4. Síly jednotlivých činitelů jsou znázorněny tak, že nejvíce tmavě modrá barva znázorňuje nejsilnější vliv na podnik a nejsvětlejší modrá barva znázorňuje nejméně silný vliv na budoucí společnost.

Podnik bude působit na trhu, kde není značná konkurence, avšak zaběhlá fitness centra mají vybudovanou určitou tradici a velký počet zákazníků, což může být problém při získávání nových klientů. Nárůst nové konkurence předpokládám, avšak má podobně vysokou sílu, jako substituční služby. Vyjednávací síla odběratelů je významná, zato vyjednávací síla dodavatelů není tolik podstatná.



Obrázek č. 4: Model konkurenčních sil. (Vlastní zpracování)

3.4 Analýza 7S

V této kapitole se bude analyzovat vnitřní prostředí společnosti. Jedná se o sedm vnitřních faktorů, které jsou vzájemně propojené a klíčové pro správné fungování úspěšného podniku. McKinseyho model 7S, jak již bylo zmíněno v teoretické části, obsahuje tyto pojmy: strategie, struktura, systém řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.4.1 Strategie

Strategie vychází z vize společnosti. Vizí z dlouhodobého hlediska je vypracovat se v horizontu 5 let na první a nejvýznamnější kvalifikované fitbox centrum v Olomouckém kraji.

Strategii dosáhnou prostřednictvím plnění dlouhodobých a krátkodobých cílů, které budou následně podrobně rozebrány v kapitole 4.3.3. Za hlavní cíl podnikání lze vedle maximalizace zisku považovat spokojenost zákazníků díky plnohodnotně odvedeným službám realizovaným kvalifikovanými trenéry a individuálnímu přístupu.

Dané cíle mého podnikání se budou lišit v jednotlivých fázích životního cyklu podniku. V první fázi vzniku a druhé fázi růstu bude společnost investovat do majetku potřebného pro chod společnosti. Investiční cash flow bude z tohoto důvodu vysoký a cash flow na provoz bude v začátečních fázích nízký. Podnik se bude snažit dosáhnout vedoucího postavení na trhu.

Ve fázi zrání si toho postavení bude chtít společnost udržet a svůj podíl bude chtít ještě zvýšit. V této fázi se počítá s vysokým provozním cash flow a nízkým investičním cash flow.

Poslední fází životního cyklu je krize, kdy podmínkou pro trvalou existenci podnikání je dosahování kladných výsledků a udržení si svých zákazníků.

3.4.2 Struktura

Organizační struktura mého fitbox centra je velmi jednoduchá. V jejím čele stojí jednatelka firmy, která se stará o celkové fungování – finanční oblast, marketing, komunikaci s dodavateli a účetnictví. Společnost můžeme označit jako liniově uspořádanou organizaci. Trénovat lekce budou moci i studenti v rámci své praxe ve škole na brigádu. Budu tedy aktivně oslovovat sportovní vysoké i střední školy v okolí a uvítala bych schopné studenty na praxi, kteří se chtějí trénování v budoucnu věnovat. Postupem času hodlá centrum zaměstnávat cca 3 brigádníky na DPP a 4 – 5 vyškolených trenérů.

3.4.3 Systém řízení

Základním principem řízení bude efektivní management klíčových zdrojů formou outsourcingu. Garancí kvality bude dodržování ustanovení normy ISO 9001:2015.

3.4.4 Styl řízení

V současné době se uplatňují styly řízení: demokratické, autoritativní a laissez – faire. Ve fitbox centru se bude využívat autoritativní styl řízení. Tento styl je zvolen z důvodu velikosti podniku, kde bude jedna manažerka a majitelka v jedné osobě mít hlavní slovo a bude dbát o to, aby lidské zdroje plnili své povinnosti vyplývající z dohodnutých smluv.

3.4.5 Spolupracovníci

V dnešní době se velmi často pojednává o významu lidského faktoru. Správně motivovaní zaměstnanci, kteří mají rádi svou práci a jsou v ní spokojeni, dokáží odvádět kvalitní práci a být loajální. Ze statistik vyplývá, že zaměstnanci, kteří uvedli vysoký stupeň spokojenosti v zaměstnání, měli i nejvíce spokojené zákazníky a nejlepší pracovní morálku. Tohoto stupně se budu snažit dosáhnout, a to pomocí motivování pracovníků různými benefity, uvolněnou atmosférou a příjemným prostředím.

Jak z business modelu vyplývá, bude studio vedeno jednou osobou, která je jediným společníkem, jednatelem a manažerem. Posléze, až nastane rozšiřování služeb, se bude objem lidských zdrojů navyšovat. Výběr zaměstnanců bude probíhat na základě osobních pohovorů, převážně se zaměřím na studenty sportovních škol, kteří budou vést výuku v rámci své praxe. Budou z nich vybráni pouze ti s nejlepším nasazením a nejlepším vystupováním navenek. Důraz bude kladen i na tyto vlastnosti: trpělivost, přátelskost, kreativitu, přirozenost, ochotu učit se novým věcem a komunikační dovednosti (dobré vystupování, motivační jednání).

3.4.6 Schopnosti

Požadované schopnosti lidského faktoru v centru se liší podle funkce. Majitelka, která je zároveň i jednatelem, má ekonomické vzdělání, aby mohla řídit společnost v různých odvětvích – účetnictví, administrativa, marketing a management.

Na trenérku, která bude vyučovat fitbox, jsou kladeny odborné požadavky v podobě trenérského kurzu se závěrečným testem, ale především fyzické dovednosti. Na získání certifikátu je třeba, aby měl trenér otevřenou živnost.

3.4.7 Sdílené hodnoty

Hodnoty, kterých se společnost bude držet, jsou především příjemná, přátelská atmosféra a prostředí, principy řízení managementu kvality ve smyslu normy ISO 9001:2015, spokojenost zákazníků a obchodních partnerů, kvalitně poskytované služby, otevřenost a vstřícnost k novým zákazníkům a budování pozitivní image firmy.

3.4.8 Závěr analýzy vnitřního okolí podniku

Modelem 7S bylo zjištěno, že podnik má jednoduchou organizační strukturu, důraz je kladen na dobré pracovní prostředí s cílem uspokojení zákazníka, kde je zřejmý manažerský rukopis a drive majitelky. Spolupracovníky se rozumí obchodní vztahy s partnery, a co se týče vyhlídek do budoucna, počítá se předběžně s více lidskými zdroji.

3.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy lze identifikovat silné a slabé stránky podniku, které vycházejí z interních záležitostí společnosti podporující schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi v rámci vnějšího prostředí firmy. Využití silných stránek a příležitostí vede především k tomu, aby se v budoucnu eliminovali slabé stránky a hrozby zvenčí, jež na centrum působí.

SWOT analýza je nedílnou součástí podnikatelského záměru, jejíž výsledky by měly být zohledněny při plánování strategie podnikatelského subjektu.

3.5.1 Silné stránky

- Nové, příjemné prostředí - přátelské prostředí s uvolněnou atmosférou a moderními prostory, které dokáží zaujmout.
- Orientace na zákazníka – kvalitně nabízené služby zákazníkům s profesionálním, ale zároveň osobním přístupem. S každým klientem je jednáno individuálně.
- Kvalitní služby a produkty – kvalita poskytovaných služeb, lekcí, tréninků ze strany společnosti je zajištěna kvalifikovanými trenéry.

- Nadšení a entuziasmus podnikatele – jelikož je tento podnikatelský záměr snem majitelky, nebude podnikat pouze za cílem získání zisku ale také uspokojení svých vlastních snů.
- Atraktivní webová prezentace a možnost zasílání novinek na email.
- Online rezervační systém, kde se klienti budou moci přihlašovat na lekce.
- Efektivní propagace na sociálních sítích.
- Ekonomické vzdělání – jelikož má majitelka ekonomické vzdělání, svoje teoretické poznatky využije v řízení společnosti.
- Jednoduchý a efektivní business model – nízká pravděpodobnost neshod v domluvě, jelikož je jedna majitelka, která je zároveň jednatelkou společnosti.

3.5.2 Slabé stránky:

- Nízké povědomí o značce.
- Malé portfolio produktů.
- Malá zkušenost v podnikání – založení tohoto fitbox centra bude majitelčin první podnikatelský projekt.
- Vyšší počáteční náklady – jednorázový nákup boxovacích trenažérů a doplňků k trénování.

3.5.3 Příležitosti:

- Stále rostoucí zájem o fitbox – tento bojovně nekontaktní sport začíná být více populární a je o něj čím dál vyšší zájem zejména pro ženskou populaci ve srovnání s klasickým aerobikem.
- Růst poptávky po zdravém životním stylu – lidé se začínají stále více věnovat sportování, cvičením ve fitness centrech, mají více zájem pracovat na sobě a na svém těle, zájem roste i v oblasti předcvičovaných lekcí s lektorem.
- Dostatek potenciálních zákazníků.
- Možnost vybudování dobré pověsti, jména a značky.

- Rozšíření nabídky služeb – rozšíření portfolia o sálové lekce dle přání klientů.
- Existence firem – nabídka pro zaměstnance firem za zvýhodněné ceny, které budou dostávat formou zaměstnaneckých benefitů.
- Existence středních a vysokých škol v okolí – pro výběr dalších zaměstnanců či brigádníků budu zohledňovat nejen zájemce s praxí dané sportovní aktivity, ale i školáky, či vysokoškoláky, kteří budou vyučování lekce mít v rámci školní povinné praxe.

3.5.4 Hrozby:

- Změny v legislativě, které ovlivňují podnikání.
- Malý zájem zákazníků – nízká návštěvnost z důvodu nezájmu o tuto aktivitu, ale zájem například o klasické posilování ve fitness centrech.
- Pokles poptávky, nezájem o služby – hrozbou může znamenat výskyt možnosti, jak tvarovat a posilovat tělo přirozeně aktivitami mimo uzavřené tělocvičny. Lidé mohou tedy ztratit zájem navštěvovat jakákoliv sportovní střediska, ať se jedná o fitbox či posilovny.
- Začínající podnik – má tu nevýhodu oproti zavedeným podnikům podobného zaměření, že nemá stálou klientelu, nemá vybudovanou značku a jméno, není v povědomí potenciálních zákazníků.
- Žádná klientela při založení.
- Konkurence ve sportovním vyžití.
- Příchod nových konkurentů do odvětví – založení podniku s podobným zaměřením, který by mohl přetáhnout klientelu. Musím brát v úvahu, že na trh budou vstupovat stále nové firmy, které se mohou stát konkurencí.
- Nižší kupní síla obyvatelstva.
- Zvýšení nezaměstnanosti – tím snížení finančních prostředků pro využití na volný čas.
- Sezónnost.

3.5.5 Shrnutí SWOT analýzy

Poznatky z výše uvedené SWOT analýzy mohou využít zejména k efektivní eliminaci negativních vlivů, které by tak mohli ohrozit chod společnosti. Mohou tak provést kroky, které povedou k nárůstu počtu zákazníků a zkvalitnění nabízených služeb, co budou nabízet. Pro budoucí rozvoj fitbox centra, budou rozhodující především schopnosti, jak využít svých silných stránek a příležitostí v svůj prospěch. Následující tabulka znázorňuje souhrn SWOT analýzy.

Tabulka č. 4: SWOT analýza. (Vlastní zpracování)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• nové, příjemné prostředí• orientace na zákazníka• kvalita poskytovaných služeb• nadšení do podnikání• zpracované webové stránky• rezervační online systém• propagace• jednoduchá organizační struktura• ekonomické vzdělání majitelky | <ul style="list-style-type: none">• nízké povědomí o firmě• malé portfolio služeb• malá zkušenost v podnikání• vyšší počáteční výdaje |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">• rostoucí zájem o fitbox• růst poptávky v odvětví• dostatek potenciálních zákazníků• vybudování jména, značky• rozšíření nabídky služeb• existence středních škol a společností | <ul style="list-style-type: none">• změny v legislativě• malý zájem zákazníků• pokles poptávky o služby uvnitř tělocvičny• začínající podnik• žádná klientela při založení• existující konkurence, příchod nové• nižší kupní síla obyvatelstva• zhoršení ekonomické situace, zvýšení nezaměstnanosti• sezónnost |

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce je věnována konkrétnímu návrhu řešení podnikatelského záměru pro založení fitbox centra v Litovli. Jednotlivé kapitoly návrhové části vycházejí z teoretických poznatků a souběžně ze zpracovaných analýz v předešlé části. Zahrnují údaje související se založením firmy – zakladatelé, předmět podnikání a právní forma, marketingový plán, který je specifikovaný pomocí marketingového mixu, finanční plán se potřebnými náležitostmi a analýzu rizik.

V závěru bude celý projekt vyhodnocen a tím i zjištěn fakt, zda je podnikání výhodné a zdali je podnikatelský záměr reálně uskutečnitelný.

4.1 Titulní strana

| | |
|--------------------|--|
| Název společnosti: | FitBox centrum A&M, s. r. o. |
| Sídlo firmy: | Poděbradova, 784 01, Litovel |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti Ostatní sportovní činnosti Hostinská činnost |
| Statutární orgán: | Monika Albrechtová – jednatel |
| Kontaktní telefon: | 722575748 |
| Kontaktní e-mail: | albrechtova.x.m@seznam.cz |
| Webové stránky: | www.fitboxcentrumavsm.cz |
| Zahájení činnosti: | prosinec 2018 |
| Základní kapitál: | 200 000 Kč |

4.2 Exekutivní souhrn

Tento souhrn podnikatelského záměru musí být výstižný, stručný, a srozumitelný, a zprostředkovatel musí mít stále na paměti, že má souhrn čtenáře zaujmout.

Cílem tohoto projektu je komplexní řešení zavedení malého podniku – Fitbox centra A&M na trh. Právní formou je společnost s ručením omezeným s jednou majitelkou, která je zároveň jednatelkou. Snahou bude poskytovat kvalitní služby, osobní přístup k zákazníkovi a kvalitní lekce v přátelském duchu.

Centrum se bude nacházet v Litovli. Hlavním cílem pro podnik bude dosáhnout zisku, získat stálou spokojenou klientelu a dobrou pověst nově otevřeného studia, která bude dále prohlubovat jméno značky. Začínající podnik ve sportovní oblasti fitbox a dále pak jiných lekcí, v dané lokaci může zaujmout a konkurovat inovativním přístupem ke klientům, například zavedením atraktivního věrnostního programu, možností online rezervace. V budoucnosti je plánováno rozšíření služeb o výuku studiových lekcí.

Finanční analýzou jsou určeny tři varianty – optimistická, realistická a pesimistická, kde jsou vyčísleny výdaje na pořízení, provozní a mzdové náklady. Dále jsou stanovené předpokládané výnosy za služby. Součástí finančního plánu je plán cash flow, bod zvratu a předpokládaný výkaz zisku a ztrát ve třech variantách. Závěrem byla zpracována analýza rizik.

4.3 Popis podniku

Fitbox centrum A&M představuje podnik poskytující sportovní služby zejména výuky napůl bojového a napůl aerobního kardio cvičení odbourávajíc stres a především zvýšení fyzické kondice. Celková kapacita je maximálně 15 osob na každou hodinu.

Jedním ze záměrů centra je rozšířit povědomí o této aktivitě v Litovli a tak získat stálou klientelu, kterou cvičení bude zejména bavit a bude rozšiřovat své reference dál i do širšího okolí Litovelska.

4.3.1 Název a předmět podnikání

Ve vybrané lokalitě, tedy ve městě Litovel, existuje několik konkurenčních sportovních center, byť co se týká konkrétně fitboxu, nevěnuje se této aktivitě žádný jiný podnik.

Názvy jednotlivých studií se liší. Většina studií má název podle jména či příjmení majitele, majitelky. První část FitBox centrum, jak značně vyplývá, je popis onoho sportu. Takový název již existuje, proto jsem se rozhodla k názvu přidat druhou část, kterou tvoří majitelčiny iniciály.

Předmětem podnikání, je primárně poskytování sportovních služeb, konkrétně výuka fitboxu a jiných sálových hodin. Dále vyjmenuji komplementární předměty podnikání. Jde o hostinskou činnost (v mém případě v podobě drobného občerstvení), zprostředkování obchodu a služeb tak, že na recepci bude k dispozici prodej výživových doplňků a vybavení potřebné k výuce a výživové poradenství.



Obrázek č. 5: Logo společnosti. (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.2 Založení a forma podnikání

Společnost bude založena v prosinci roku 2018, avšak otevření a zahájení provozu bude až od ledna roku 2019. Forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Firma bude mít jednoho majitele, který bude současně jednatel.

Tato forma podnikání byla zvolena především z důvodu vyšší věrohodnosti obchodní společnosti oproti OSVČ a zároveň snadnější dostupnosti získání úvěru. Mezi další výhody patří skutečnost, že společnost může založit jedna osoba. Podnikání formou živnosti je v tomto oboru riskantnější vzhledem k tomu, že společník ručí celým svým majetkem oproti tomu společník společnosti s ručením omezením ručí za závazky do výše vkladu.

4.3.3 Vize, cíle společnosti

Vizí podniku je, se v horizontu 5 let být nejvýznamnější společností v oblasti trénování bojových aktivit v Olomouckém kraji, do kterého se zákazníci budou rádi vracet. V rámci tohoto horizontu chci postupně růst, jak v oblasti tržeb, tak v oblasti personální.

Jednotlivé **cíle** jsem níže rozdělila na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé cíle představují strategické cíle do pěti let a krátkodobé do období jednoho roku.

Dlouhodobé cíle:

- loajální tým spolehlivých obchodních partnerů, mít do pěti let tým minimálně 4 až pět kvalifikovaných trenérů,
- poměr stálých a nepravidelných zákazníků: 70/30,
- získat 35 % podíl na relevantním trhu,
- zvýšení obrátu v každém dalším roce o 10 %,
- v horizontu pěti let rozšíření poboček na 3.

Krátkodobé cíle:

- založení společnosti,
- získání a udržení kvalifikovaných pracovníků, získat druhého trenéra do konce roku 2019,
- získat alespoň 200 stálých zákazníků do konce roku 2019,
- získat certifikát kvality ISO 9001:2015.

Posláním nového Fitbox centra A&M, je poskytování kvalitních služeb, jejímž prostřednictvím chce svým zákazníkům umožnit sportovní vyžití a duševní hygienu, vybití si přebytečnou energii a zapomenout na starosti všedního dne. Zájmy a potřeby zákazníka jsou vždy na prvním místě.

4.3.4 Charakteristika služeb

Hlavní náplní společnosti je poskytování služeb v oblasti boxu, bojového umění a aerobiku – fitboxu. Konkrétně jde o takové služby, které sice mají na trhu své zastoupení

a stávají se čím dál více moderní, ale nejsou poskytovány v takovém rozsahu a kvalitě v regionu Litovle a okolí.

Služby, které budou nabízeny, jsou včetně cen zobrazeny v Tabulce č. 5, v kapitole 4.5.2 - Cena. Všechny potřebné informace budou popsány na webu společnosti a facebookovém profilu.

Do budoucna plánuji rozšíření nabízených služeb. Bude kladen důraz na kvalitu, jistotu a osobní přístup ke klientům a v maximální možné míře se jim budu snažit vyjít vstříc. Jde především o funkční trénink a cvičení s vlastní vahou, kdy cvičenec nezvedá žádná těžká závaží. Tento způsob tréninku je velice zábavný a umožňuje lidem překonávat své limity, bez toho aniž by na ně spadla těžká činka nebo se jim poškodily svaly. Dále pak pomalejší hodiny, jako jsou typy jógy či pilates.

Prostředí studia bude především čisté, jednoduché a moderní, aby se klienti cítili příjemně. Centrum bude vybaveno boxovacími totemy, bandážemi na ruce, gelovými boxovacími rukavicemi, doplňkovým sortimentem, nealkoholickými nápoji, kávou, drobným občerstvením a sportovními výživovými produkty.

Provozní doba centra bude stanovena na 8 hodin denně v pracovní dny, 4 hodiny o víkendech. Trénování fitboxu bude plánováno flexibilně dle návštěvnosti prostřednictvím online formuláře, nebo při osobní domluvě na recepci, popřípadě telefonicky. V časech, kdy nebude obsazena hodina s trenérem, může zákazník přijít na jednorázový vstup obdobně jako do posilovny a bude moci boxovat v rytmu hudby sám. Jako kardio cvičení bude moci zákazník taktéž využít rotopedy. Kapacita tělocvičny je maximálně 15 osob, vzhledem k počtu trenažérů (10) a rotopedů (5).

4.3.5 Analýza trhu

Externí faktory jsou zkoumány prostřednictvím SLEPT analýza, která vyhodnocuje pozitivní a negativní vlivy z oblasti sociální, legislativní, ekonomické politické, technologické. Působení dodavatelů, konkurentů, substitutů a zákazníků obsahuje analýza Porterova modelu konkurenčních sil. Externí prostředí může podnikání přinést příležitosti, ale na druhou stranu také hrozby, které zkoumá analýza SWOT. Problematika externího prostředí je podrobněji rozebrána v kapitole 3.2 a 3.3 Analýzy současného stavu na stránkách 40 až 51. Záležitosti interního prostředí zkoumá McKinsey 7S model

a taktéž silné a slabé stránky podniku ze SWOT analýzy. Tento model je podkapitolou Analýzy současného stavu pod číslem 3.4 rozebrán na stranách 51 - 57. Vnitřní pojetí společnosti nám důkladně rozebírá samotný podnikatelský plán.

4.4 Organizační plán

Jak již bylo zmíněno, organizační struktura společnosti je velmi prostá. Firmu bude řídit jeden manažer, který je zároveň majitelem. S cílem maximalizovat efektivitu mého podnikání jsem se rozhodla využít obchodní model, při kterém eliminuji zdroje rizikových fixních nákladů do budoucna, tj. zaměstnávání lidských zdrojů a všechny hlavní business procesy a režijní procesy obstarám formou nákupu služeb od externích dodavatelů - outsourcing. Primární činností majitelky/manažerky bude řízení vztahů s dodavateli, zajišťování a domlouvání podmínek s obchodními partnery. Majitelka bude také vykonávat funkci jednatele, bude zastupovat společnost a jednat jejím jménem navenek. Podepisování za společnost se provádí tak, že k vypsané nebo vytištěné obchodní formě společnosti připojí jednatel svůj podpis. Za tuto činnost bude pobírat měsíčně pravidelnou odměnu.

Hlavním business procesem je služba trenér fitboxu. Podpůrné procesy jsou úklid všech prostor, IT služby (webová prezentace a její údržba, profily na sociálních sítích), online rezervační systém.

4.5 Marketingový plán

V této kapitole je vymezena marketingová a komunikační strategie podniku. Marketingový plán je v podstatě strategickým plánem, který naznačuje, jak se podnik hodlá nadále prosadit oproti konkurenci. Firma Fitbox centrum A&M vstupuje na trh, který oplývá již mnoha společnostmi, které mají své stálé zákazníky a místo. Všeobecně vzato je v rámci České republiky velký počet firem zabývajících se trénováním fitboxu. Na Litovelsku tomu tak není. Konkurence hrozí ze stran posiloven a studií, které vyučují sálové lekce. V první řadě bude společnost usilovat o získání pravidelné klientely. Tento faktor je velmi rozhodující pro budoucí rozvoj firmy.

Marketingová strategie bude založena na využití marketingových nástrojů. Jedná se o sestavení marketingového mixu a vymezení jednotlivých prvků, tzv. 4P. Tento nástroj obsahuje podrobný popis produktu, ceny, místa a propagace.

4.5.1 Produkt

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Představuje výrobek, v tomto případě službu, která bude nabízena konečným zákazníkům. Zákazníci si nekupují pouze nabízenou službu, ale především užitek, který z této služby plyne. Samostatný produkt, resp. službu, je možno doplnit o další doprovodné efekty, které především uspokojují potřeby zákazníka.

Produktem se v mém případě rozumí poskytování služeb v oblasti sportovní a tělovýchovné. Konkrétně jde o služby trénování fitboxu, za použití boxovacích totemů, které budou k dispozici v sále.

Produkt nebo služba, má 4 úrovně:

- jádro produktu – tvoří základní úroveň výrobku. Jako základní úroveň v budoucí společnosti lze chápat samotné poskytování služeb v oblasti trénování fitboxu.
- Formální produkt – vznikne připojením druhé úrovně. Jedná se o doplňkové funkce jako je například otevírací doba, vzhled interiéru i exteriéru, možnosti výběru objednání se na lekci a platby.
- Rozšířený produkt – do této třetí úrovně patří speciální služby, „něco navíc“. Na recepci budou nabízeny nealkoholické nápoje, výživové produkty a káva. Bude zde možnost si zapůjčit gelové rukavice nebo ručník. Zákazník si bude moci koupit bandáže na obvázání rukou. Jako rozšířenou službu beru v potaz i budoucí rozvoj firmy o sálové lekce. Na jednorázový vstup budou moci klienti využít nejen boxovací trenažéry, ale i rotopedy.
- Úplný produkt neboli plnohodnotná služba, která je nabízena. Zákazníci si nekupují pouze službu, ale kupují si také pohodlí, vstřícnost, osobní jednání a spolehlivost. S tím souvisí image společnosti, kterou hodlám pomocí těchto charakteristik dostáhnout.

Nyní popíši, jak bude probíhat návštěva klienta, který je ve studiu poprvé. Po příchodu do centra bude uvítací zóna se stolky, židlemi a recepcí. Recepce budu obsluhovat sama. Přivítám zákazníka, zeptám se, zdali jde na trénink v zadaný čas anebo jestli jde cvičit samostatně. Nabídnou něco k pití a následně mu vysvětlím, jak to ve studiu chodí, zodpovím veškeré dotazy, sdělím ceny nabízených služeb a ukážu šatny a sál. Poté klient dostane zákaznickou kartičku, kde se budou zapisovat jeho návštěvy a klíček od skříňky. Zákazník jde trénovat a po uplynutí daného času si před odchodem může, v případě zájmu, rovnou zarezervovat další termín návštěvy. Termíny lze rezervovat online formulářem přes internet, nebo telefonicky. Poslední fází kontaktu se zákazníkem je milé rozloučení, projev zájmu o jeho další návštěvu a přáním hezkého zbytku dne.

Provozní doba je stanovena od 6 do 10 hodin a od 17 do 21 hodin v pracovním týdnu. O víkendech bude otevírací doba pouze od 17 - 21 hodin. Zde je zohledněn fakt, že lokalita se svým charakterem blíží venkovu a drtivá většina místních obyvatel zastává práce kolem domu.

4.5.2 Cena

Stanovení ceny za nabízené služby je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v rámci marketingové strategie. Je to z toho důvodu, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, kterým lze přímo ovlivnit zdroj příjmů pro majitele studia.

Při tvorbě ceny beru v úvahu ceny konkurence – jelikož podnikám na trhu, kde již působí dalších šest subjektů a trh je cenově senzitivní, pro návrh základní optimální jednicové sazby využiji metodu benchmarkingu. Z analýz ceníků konkurenčních provozovatelů sportovních služeb vyplývá, že cena srovnatelné služby, kterou je trh v daném regionu schopen akceptovat osciluje v intervalu 80-90 Kč za hodinu.

S touto cenou jsem dále pracovala při návrhu struktury ceníku mé firmy, který podporuje naplnění těchto marketingových předpokladů:

- atraktivita a inovativnost mého produktu je vyjádřena základní cenou za hodinu, která je vyšší než obvyklá cenová hladina na trhu => potenciální zákazník získá přesvědčení, že kupuje exkluzivní službu, resp. novinku v regionu. Jelikož tuto sazbu považuji především za důležité marketingové sdělení, reálnou realizaci tržeb v této ceně odhaduji na úrovni maximálně 5%,

- rozhodující podíl tržeb předpokládám realizovat u stálé a loajální základny klientů. Jedním ze způsobů, jak takové zákazníky získat je věrnostní systém, který jsem navrhla formou členství ve Fitbox klubu. Ceny služeb v rámci věrnostního programu odpovídají výsledkům benchmark analýzy, za tyto sazby plánuji realizovat 75% všech tržeb,
- permanentka je v ČR tradiční a podle aktuálních výsledků průzkumu Eurostatu v České republice velmi preferovaná forma placení za sportovní služby. Podle výše zmíněného průzkumu až 90% Čechů tento způsob využívá nejčastěji. Z pohledu cash flow firmy je permanentka důležitá na překlenutí sezónních výkyvů návštěvnosti, zejména v letních měsících. Prodejem permanentek plánuji pokrýt 20% tržeb.

Výhodnost jednicové hodinové sazby permanentky pro klienta je porovnatelná se sazbami věrnostního systému, ale strategicky chci rozvíjet především klubová členství zákazníků, jelikož to dlouhodobě vytváří bariéry pro odchod ke konkurenci.

Studující mládež považuji za specifickou část potenciální klientely. Vyznačuje se zejména tím, že má na sportovní aktivity relativně dostatek času a motivace, ale zároveň omezené množství finančních prostředků. Pro tuto cílovou skupinu jsem se rozhodla aplikovat slevu 20% na všechny základní položky ceníku s výjimkou věrnostních sazeb. Toto rozhodnutí je podepřeno následujícími argumenty:

- v absolutním vyjádření jde o cenu sníženou pouze o jednotky korun => neohroží cash flow studia,
- skupina mladých lidí do 26 let s kladným vztahem ke sportu sleduje také moderní výživové trendy => větší objem prodeje nutričních tyčinek, případně dalších výživových doplňků,
- po ukončení studia zůstanou loajálními zákazníky mého centra.

Ve studiu zavedu možnost platit platební kartou. Podle průzkumu bank v ČR zákazník se při platbě kartou necítí omezen hotovostí a má tendenci utratit v průměru o 20% víc.

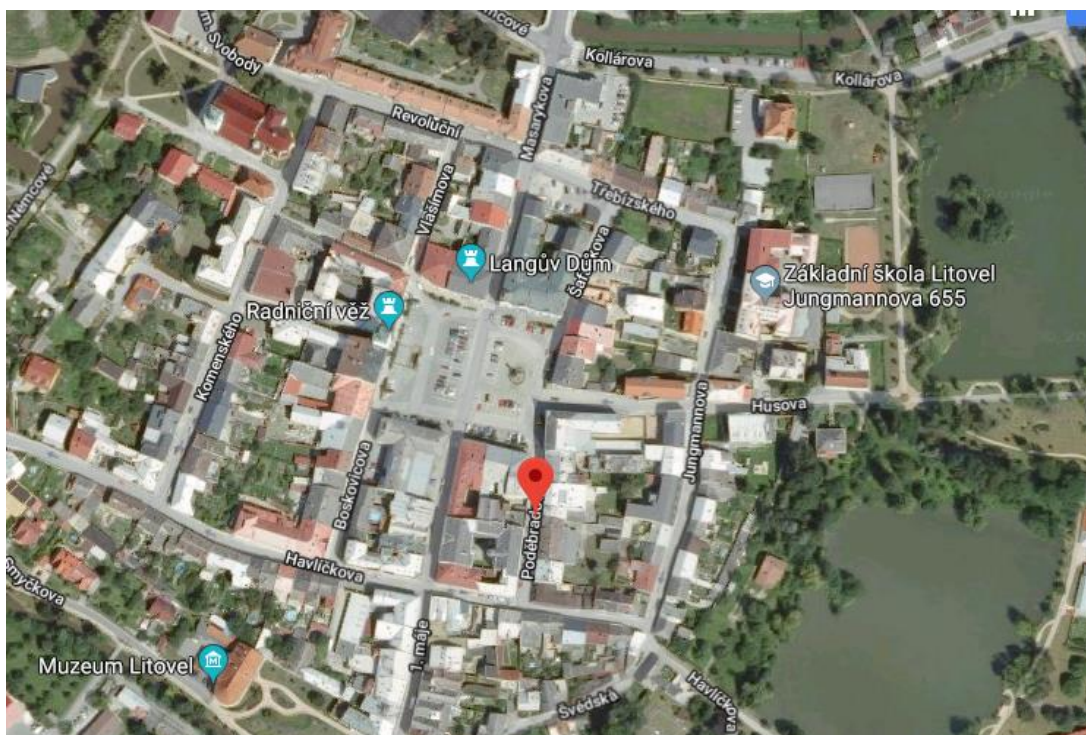
Následující tabulka zobrazuje ceník nabízených služeb.

Tabulka č. 5: Ceník. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Ceník služeb | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------|--------|------|
| Jednorázový vstup | Členství ve Fitbox klubu | | | |
| | Bez členství | Člen | | |
| | | Basic | Silver | Gold |
| Neomezený bez trenéra | 130 | 99 | 95 | 75 |
| Lekce bez trenéra | 100 | 90 | 80 | 70 |
| Fitbox lekce s trenérem | 120 | 95 | 90 | 80 |
| Permanentka | | | | |
| 7 vstupů | 490 | | | |
| 15 vstupů | 950 | | | |
| Studenti | 20% sleva | | | |

4.5.3 Místo

Zásadním aspektem pro výběr nejvhodnějšího umístění studia byla dostupnost. Přesná poloha se nachází přímo na náměstí Přemysla Otakara II, což je výhodná výchozí pozice. Zákazníci, kteří přijedou automobilem, mohou využít bezplatné parkoviště s kapacitou 50 míst. Vynikající dostupnost ocení i ti, kteří přijedou pravidelnou autobusovou linkou, nebo vlakem z okolních vesnic. Sídlo společnosti bude v pronajatých a vybavených prostorách, jejichž vlastníkem je město Litovel. Pronájem bude zřízen na 10 let s opcí na další období. Dále bude zajištěn výpis z katastru nemovitostí, který je spolu s nájemní smlouvou a souhlasem vlastníka potřebný pro zápis do OR.



Obrázek č. 6: Umístění studia. (Zdroj: mapy Google, 2018)

V současnosti se plochy neužívají, přechodí nájemník zde provozoval kavárnu. Nevyužíval ovšem všechnen prostor, pronajímal si pouze část objektu. Proto je výhodou, že prostory nevyžadují zásadní rekonstrukce, pouze drobné opravy. Stavební úpravy budou spočívat v částečné úpravě šatny a toalety pro zákazníky.

Měsíční nájem činí 20 000 Kč včetně plateb za vodu, plyn a elektřinu. Celková výměra užitné plochy je 200 m². Celý objekt je klimatizován. Fitbox centrum bude vybaveno boxovacími totemy, šatnami včetně sprch a toalet. V prostorách vstupní haly je posezení pro odpočinek a recepce s občerstvením. Zákazník si zde může vychutnat kávu či proteinový nápoj, který mu na recepci bude připraven. Přímo z haly je možné pozorovat rozměrný zrcadlový sál s boxovacím vybavením. Naproti recepci se nachází hygienické zařízení a místnost pro šatny se skříňkami.

4.5.4 Propagace

Propagace je jednou ze základních činností, jak může o sobě dát podnik vědět a tím podpořit prodej a dostat své jméno co nejrychleji na trh. Forem propagování je mnoho, ale ne každá se hodí ke konkrétnímu podniku. Jelikož jde o začínající podnik, je velmi důležité se dostat co nejvíce do povědomí zákazníků.

Oslovení zákazníků bude probíhat prostřednictvím informačních letáků, kterými budou potenciální zákazníci informováni měsíc před zahájením provozu. Letáky budou publikovány na veřejných frekventovaných místech, jako je vlakové a autobusové nádraží, vestibuly škol a firem, nástěnky v restauračních zařízeních a státních úřadech. Kromě toho budu letáky aktivně nabízet na náměstí, kde je vysoká četnost výskytu potenciálních zákazníků. Velikost letáků je ve formátu A5 a A4, celkové objednané množství činí 3 000 ks, s tím, že náklady na 1 kus činí 1,17 a 1,02 Kč. Tuto formu propagace považuji za velmi efektivní a cílenou.

Dále pak zveřejněním informací o otevření Fitbox centra A&M v místním zpravodaji města Litovel, který je distribuován i do okolních obcí. Cena za plošnou barevnou inzerci velikosti jedné strany je 8 000 Kč. Na webové stránce města Litovel v sekci o dění ve městě a okolí bude zveřejněno, kde se Fitbox centrum A&M nachází a kdy bude otevřeno. Zejména toto médium plánuji dále využívat na budování PR studia. V pravidelných čtvrtletních intervalech zde budou publikovány motivační texty o zdravém životním stylu, jak fitbox tento styl podporuje, doplněny o novinky z Fitbox centra A&M, zejména o růstu návštěvnosti.

Předpokládám, že lidé reprezentující mou cílovou skupinu jsou aktivní na sociálních sítích, a proto vytvořím profily na těchto sociálních sítích: Twitter, Instagram a Facebook. Na facebookových stránkách je také možnost si reklamu koupit za 30 USD za měsíc. Tuto podobu propagování využiji, jelikož ji považuji za vysoce účelnou.

Poslední formou propagace bude odkaz centra na Google mapách. Mnoho lidí vyhledává různé podniky, služby nebo plánuje výlety pomocí Google maps, a díky tomu se mohou dozvědět, že se v Litovli bude nacházet studio s trénováním fitboxu.

Společnost bude disponovat vlastními webovými stránkami, které zájemcům poskytnou aktuální informace o společnosti a nabízených službách. Dále zde budou uvedeny kontakty, aktuality, fotografie interiéru a další informace důležité pro zájemce. Zřízení webových stránek si společnost objedná za 10 000 Kč. Jako rezervační systém využiji online cloudové řešení od společnosti Myfox v pořizovací ceně za licenci 4 990 Kč/rok.

Věřím, že nejsilnější forma reklamy bude zcela bezplatná. Myslím tím tzv. slovní doporučení. Je to malé město a zkušenost jednoho zcela jistě ovlivní další zájemce.

Propagaci je možné vykonávat pomocí dalších nástrojů. Mezi tyto nástroje patří např. reklama v televizi, rádiu, reklama v časopisech atd. Tyto nástroje nebudu využívat z důvodu finanční náročnosti, neefektivnosti a zejména proto, že jimi neoslovím cílovou skupinu.

Následující tabulka shrnuje celkové výdaje na propagaci.

Tabulka č. 6: Výdaje na propagaci. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Souhrnné výdaje za propagaci | Cena (Kč/rok) |
|---------------------------------|---------------|
| Letáky | 4 406 |
| Inzerce v regionálních novinách | 8 000 |
| Reklama na sociálních sítích | 7 920 |
| Celkem | 20 326 |

4.6 Finanční plán

Tato část diplomové práce je stěžejním krokem pro založení společnosti. Finanční plán obsahuje veškeré údaje o nákladech a výnosech spojené s podnikáním, které je potřeba znát. Získané informace jsou podstatné z důvodu rozhodnutí, zda má smysl podnikat a zda může být business plán reálně uskutečnitelný. Prvně jsou představeny zdroje financování a vyčísleny výdaje. Následně je proveden měsíční a roční odhad tržeb, a to z hlediska optimistické, realistické a pesimistické varianty. Dále je vykalkulován plán cash flow a výkaz zisku a ztrát taktéž z pohledu tří scénářů, bod zvratu a návratnost investice.

4.6.1 Zdroje financování

Vlastní zdroje: majitelka do společnosti vloží peněžitý obnos ve výši 200 000 Kč, který bude představovat hodnotu základního kapitálu. Dále bude do společnosti vložen hmotný majetek ve formě stolního počítače v hodnotě 11 500 Kč, tiskárna, kopírka a scanner v hodnotě 5 000 Kč.

Cizí zdroje: neboli finanční kapitál nutný na pokrytí počátečních výdajů, především na vybavení fitbox studia, bude zajištěn formou bankovního úvěru od Sberbanky. Peníze budou převedeny na firemní účet. Nejenom, že má tento úvěr jednu z nejnižších úrokových sazeb na trhu v požadovanou dobu, ale vzhledem k mému dlouholetému vedení osobního účtu mi dokázali poskytnout ještě o něco lepší podmínky. Žádala jsem o úvěr ve výši 180 000 Kč, při fixní úrokové sazbě 5,8% po celou dobu splácení úvěru tj. 3 let. Následující tabulka je vypočítaný splátkový kalendář. Přehledně zobrazuje roční splátky.

Tabulka č. 7: Splátkový kalendář. (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Rok | Splátka (Kč) | Úrok (Kč) | Úmor (Kč) | Úvěr (Kč) |
|--------|--------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | 67 090,73 | 10 440 | 56 650,73 | 123 349,27 |
| 2 | 67 090,73 | 7 154,26 | 59 936,47 | 63 412,8 |
| 3 | 67 090,73 | 3 677,94 | 63 412,79 | 0 |
| Celkem | 201 272,2 | 21 272,2 | 180 000 | |

4.6.2 Počáteční výdaje

Finanční kapitál, nezbytný pro pokrytí zejména vybavení a provozních výdajů za první měsíc podnikatelské činnosti, bude pořízen z podnikatelského úvěru a z vlastních zdrojů. Nadcházející měsíční výdaje budou pokryty z tržeb za služby.

Počáteční výdaje se skládají z výdajů na administrativní činnosti spojených se založením společnosti, včetně výpisu z rejstříku a zápisu do OR, výdajů na vybavení a výdajů na propagaci. Následující tabulky zobrazují seznam počátečních jednorázových výdajů.

Výdaje na založení společnosti – administrativní činnost

Tabulka č. 8: Výdaje na založení. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Výdaj | Cena (Kč) |
|--|-----------|
| Sepsání zakladatelské listiny u notáře | 6 000 |
| Výpis z katastru nemovitostí | 150 |
| Výpis z rejstříku trestů | 200 |
| Zápis do obchodního rejstříku | 5 000 |
| Celkem | 11 350 |

Předpokládané výdaje na vybavení

Tabulka č. 9: Výdaje na vybavení. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Cena (Kč) |
|---|----------------|
| Pořízení webových stránek + rezervační systém | 14 990 Kč |
| Propagace | 20 326 |
| Úprava prostory | 20 000 |
| Výmalba | 10 000 |
| Pokladní systém EET | 7 000 |
| Kávovar | 6 500 |
| Nádobí, umyvadlo | 3 500 |
| Zázemí zaměstnanců (stůl, židle, skříň) | 10 000 |
| Posezení (židle, stolky - 12 ks) | 17 800 |
| Boxovací trenažéry (10 ks) | 109 800 |
| Rotoped (5 ks) | 15 000 |
| Šatní skříň + zámky (50 ks) | 51 250 |
| Zrcadlová stěna 20 m ² | 20 000 |
| Celkem | 306 166 |

4.6.3 Měsíční provozní náklady

Následující kapitola uvádí měsíční fixní náklady, které se očekávají na provoz fitbox centra. Zde je zahrnut nájem prostor, internet, splátka úvěru, mzda, odměny pro dodavatele služeb, měsíční zásoby občerstvení a náklady na propagaci.

Co se týče mzdových nákladů, jednatelka bude v prvním roce podnikání pobírat fixní měsíční plat 35 000 Kč včetně odvodů do SP a ZP a odměnu za činnost jednatele ve výši 5 000 Kč. Předpokládané měsíční náklady na službu trenér budou 29 500 Kč, na úklidové služby 4 000

Kč za měsíc. Údržba webu bude za 2 000 Kč/měsíc včetně správy sociálních sítí a reklamy na FB.

K vybavení recepce patří také zásoby občerstvení. Zásobování nealkoholických, proteinových nápojů, kávy a nutričních tyčinek, bude probíhat dle jejich spotřeby. Minimální pojistná zásoba bude stanovena na 30%. Formou doplňkového prodeje budu nabízet i bandáže na obvázání rukou.

Tabulka č. 10: Provozní náklady. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Cena za měsíc (Kč) | Cena za rok (Kč) |
|--------------------------------|--------------------|------------------|
| Nájem | 16 500 | 198 000 |
| Spotřeba energie, vody, plynu | 3 500 | 42 000 |
| Internet | 400 | 4 800 |
| Splátka úvěru | 5 591 | 67 091 |
| Mzdové náklady | 35 000 | 420 000 |
| Služby (trenér + IT + úklid) | 34 840 | 418 080 |
| Zásoby | 10 600 | 127 200 |
| Propagace na sociálních sítích | 660 | 7 920 |
| Náklady celkem | 107 091 | 1 285 092 |

4.6.4 Předpokládané měsíční výnosy

Jelikož v mém případě jde o sportovní služby, je nutné počítat se sezónními výkyvy v návštěvnosti. Pro účely kalkulace proto použiji průměrné hodnoty. Z pohledu cash flow spatřuji výhodné zahájit provoz studia v lednu, kdy lze předpokládat vyšší návštěvnost než v letních měsících. Do příjmů počítám veškeré tržby za sportovní aktivity a také tržby za prodej doplňkových produktů.

Cenu jednotlivého vstupu jsem stanovila jako vážený průměr všech položek ceníku z kapitoly 4.5.2.

Tabulka č. 11: Průměrná cena. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Výpočet průměrné ceny | | |
|-----------------------|--------|------|
| Položka | Cena | Váha |
| Jednotlivé vstupy | 130 Kč | 0,05 |
| | 100 Kč | 0,05 |
| | 120 Kč | 0,05 |
| Věrnostní program | 99 Kč | 0,75 |
| | 90 Kč | 0,75 |
| | 95 Kč | 0,75 |
| | 95 Kč | 0,75 |
| | 80 Kč | 0,75 |
| | 90 Kč | 0,75 |
| | 75 Kč | 0,75 |
| | 70 Kč | 0,75 |
| | 80 Kč | 0,75 |
| Permanentky | 70 Kč | 0,2 |
| | 63 Kč | 0,2 |

Vzorec pro výpočet váženého průměru $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n} = 86 \text{ Kč}$

Kde: \bar{x} hodnota

p váha

Zároveň kalkuluji s předpokladem, že 50% zákazníků si zakoupí doplňkové zboží v průměrné ceně 35 Kč.

Výnosy podniku jsou plánovány ve třech variantách - optimistické, realistické a pesimistické. Varianty jsou odstupňovány podle dosažené obsazenosti centra. Na účely modelování cash flow jednotlivých variant jsem zpracovala tři prognózy potenciální návštěvnosti. Prognózy zohledňují životní styl různých skupin mých potenciálních klientů, tj. například studenti pravděpodobně obsadí časové bloky v dopoledních hodinách, naopak pracující klientela obsadí pozdější hodiny. V tabulkách jsou barevně vyznačené vrchoły a sedla křivek návštěvnosti.

Optimistická varianta předpokládá výsledky až na hranici 70% průměrné vytíženosti, tj. 2302 vstupů za měsíc.

Plán tržeb vychází z následující prognózy návštěvnosti:

Tabulka č. 12: Průměrná návštěvnost - optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Prognóza návštěvnosti - optimistický scénář | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 6:00-7:00 | 7:00-8:00 | 8:00-9:00 | 9:00-10:00 | Přestávka | 17:00-18:00 | 18:00-19:00 | 19:00-20:00 | 20:00-21:00 |
| Po | 11 | 10 | 5 | 11 | | 12 | 15 | 11 | 10 |
| Út | 10 | 9 | 5 | 12 | | 11 | 12 | 15 | 10 |
| Stř | 11 | 9 | 5 | 11 | | 11 | 12 | 15 | 10 |
| Čt | 10 | 5 | 7 | 12 | | 11 | 15 | 11 | 10 |
| Pá | 11 | 10 | 5 | 11 | | 13 | 15 | 11 | 10 |
| So | | | | | | 13 | 15 | 12 | 9 |
| Ne | | | | | | 14 | 10 | 14 | 9 |

Hodnoty v jednotlivých časových intervalech vyjadřují průměrnou obsazenost v průběhu celého kalendářního roku.

Této obsazenosti odpovídají průměrné měsíční tržby uvedené v následující tabulce:

Tabulka č. 13: Plánované průměrné měsíční tržby v Kč - optimistický scénář. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Vstupy pracovní dny | Vstupy víkend | Doplňkový prodej | Celkem |
|---------------------|---------------|------------------|---------|
| 158 928 | 33 024 | 39 060 | 231 012 |

Prognóza obsazenosti pro realistickou variantu je namodelována následovně:

Tabulka č. 14: Průměrná návštěvnost -realistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Prognóza návštěvnosti - realistický scénář | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 6:00-7:00 | 7:00-8:00 | 8:00-9:00 | 9:00-10:00 | Přestávka | 17:00-18:00 | 18:00-19:00 | 19:00-20:00 | 20:00-21:00 |
| Po | 5 | 6 | 3 | 7 | | 10 | 15 | 9 | 5 |
| Út | 5 | 4 | 3 | 7 | | 9 | 10 | 15 | 5 |
| Stř | 5 | 4 | 4 | 7 | | 9 | 10 | 15 | 5 |
| Čt | 5 | 3 | 4 | 7 | | 9 | 15 | 9 | 5 |
| Pá | 5 | 6 | 3 | 7 | | 10 | 15 | 9 | 5 |
| So | | | | | | 10 | 15 | 9 | 4 |
| Ne | | | | | | 12 | 8 | 8 | 4 |

Realistickou variantu kalkulují s obsazeností 49%, tj. 1504 vstupů za měsíc.

Kalkulace tržeb u této varianty uvádí následující tabulka:

Tabulka č. 15: Plánované průměrné měsíční tržby v Kč – realistický scénář. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Vstupy pracovní dny | Vstupy víkend | Doplňkový prodej | Celkem |
|---------------------|---------------|------------------|---------|
| 111 250 | 24 080 | 27 500 | 162 830 |

Pesimistický scénář na rozdíl od předchozích uvažuje i s nevyužitými časovými bloky.

Tabulka č. 16: Průměrná návštěvnost -pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Prognóza návštěvnosti - pesimistický scénář | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 6:00-7:00 | 7:00-8:00 | 8:00-9:00 | 9:00-10:00 | Přestávka | 17:00-18:00 | 18:00-19:00 | 19:00-20:00 | 20:00-21:00 |
| Po | 3 | 4 | 0 | 5 | | 7 | 8 | 6 | 4 |
| Út | 3 | 4 | 0 | 5 | | 7 | 8 | 6 | 4 |
| Stř | 3 | 4 | 0 | 5 | | 7 | 8 | 6 | 4 |
| Čt | 3 | 0 | 2 | 5 | | 6 | 9 | 6 | 4 |
| Pá | 3 | 4 | 0 | 5 | | 6 | 9 | 6 | 4 |
| So | | | | | | 6 | 9 | 6 | 5 |
| Ne | | | | | | 6 | 7 | 6 | 5 |

Pesimistickou variantu kalkuluji s obsazeností 30,50%, tj. 936 vstupů za měsíc.

Kalkulace tržeb u této varianty uvádí následující tabulka:

Tabulka č. 17: Plánované průměrné měsíční tržby v Kč – pesimistický scénář. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Vstupy pracovní dny | Vstupy víkend | Doplňkový prodej | Celkem |
|---------------------|---------------|------------------|---------|
| 69 247 | 17 200 | 17 500 | 103 947 |

4.6.5 Odpisy

Hmotný majetek, kterým je centrum vybaveno, tj. boxovací trenažéry, rotopedy, šatní skříň, nábytek pro posezení, zázemí pro personál a zrcadlová stěna bude odepisován dle zákona č. 586/1992 Sb o daních z příjmu a bude zařazen do druhé odpisové skupiny. Stolní počítač s vybavením a kávovar bude zařazen do první odpisové skupiny dle téhož zákona. Pro obě skupiny hmotného majetku bude uplatněný zrychlený odpis.

Vzorce potřebné pro použití zrychlené varianty odpisování:

odpis v prvním roce: $\frac{\text{vstupní cena}}{\text{koeficient z tabulky}}$

odpis v dalších letech: $\frac{2 \cdot \text{zůstatková cena}}{\text{koeficient z tabulky} - n}$

n počet let, po které se již dlouhodobý majetek odepisoval

Tabulka č. 18: Koeficient pro zrychlené odpisování. (Vlastní zpracování)

| Odpisová skupina | V prvním roce odpisování | V dalších letech odpisování |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 | 3 | 4 |
| 2 | 5 | 6 |

V následujících dvou tabulkách jsou vypočítány roční odpisy veškerého hmotného majetku. První tabulka obsahuje odpisování po dobu tří let, tedy vybavení patřící do první odpisové skupiny a druhá vybavení odpisované po dobu pěti let.

Tabulka č. 19: První odpisová skupina v KČ. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | Zůstatková cena | Roční odpis |
|------|-----------------|-------------|
| 2019 | 15 333 | 7 665 |
| 2020 | 5 111 | 10 222 |
| 2021 | 0 | 5 111 |

Tabulka č. 20: Druhá odpisová skupina v KČ. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | Zůstatková cena | Roční odpis |
|------|-----------------|-------------|
| 2019 | 179 080 | 44 770 |
| 2020 | 107 448 | 71 632 |
| 2021 | 53 724 | 53 724 |
| 2022 | 17 908 | 35 816 |
| 2023 | 0 | 17 908 |

4.6.6 Bod zvratu

V bodě zvratu se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. V anglické literatuře je nazván Break Even Point (dále BEP). Pro stanovení bodu zvratu použijí základní vzorec:

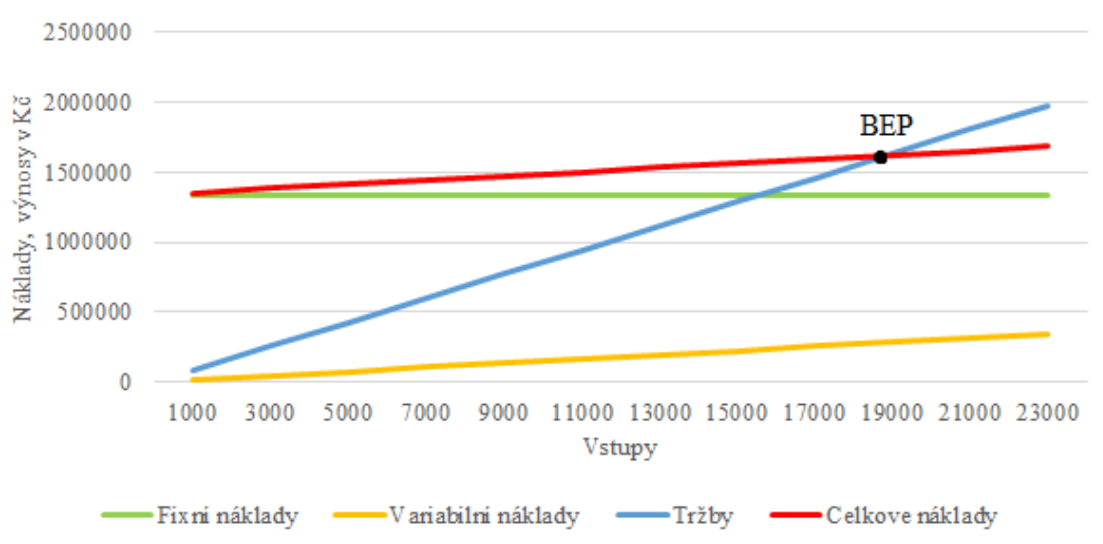
$$BEP = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{Jednotková cena} - \text{Variabilní náklady na jednotku}}$$

Fixní náklady – roční provozní náklady včetně odpisů = 1 210 327 Kč

Variabilní náklady – průměrný odhadovaný náklad na obsloužení jednoho vstupu, například zaevidování nového zákazníka a zpracování jeho dat v interním informačním systému, poskytnutí občerstvení = 20 Kč

Jednotková cena – vykalkulovaná v Tabulce č. 11 = 86 Kč

$$BEP = \frac{1\,210\,327}{86 - 20} = 18\,338,41 \text{ vstupů}$$



Graf č. 1: Bod zvratu. (Zdroj: vlastní zpracování)

4.6.7 Cash flow

Plán cash flow pro úvodní rok podnikání jsem zpracovala na měsíční bázi přímou metodou a kalkuluji s realistickým scénářem vývoje tržeb

Tabulka č. 21: Plán Cash flow v Kč. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | XII. 2018 | I.2019 | II.2019 | III.2019 | IV.2019 | V.2019 | VI.2019 | VII.2019 | VIII.2019 | IX.2019 | X.2019 | XI.2019 | XII.2019 |
|----------------------------|-----------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|-----------|---------|---------|---------|----------------|
| Hotovost na začátku měsíce | 380 000 | 31 484 | 95 993 | 180 502 | 268 011 | 339 520 | 413 029 | 466 538 | 488 547 | 503 556 | 566 065 | 643 074 | 727 583 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Tržby za služby | 0 | 140 000 | 165 000 | 165 000 | 160 000 | 155 000 | 135 000 | 111 500 | 97 500 | 138 000 | 157 000 | 166 000 | 169 000 |
| Tržby - doplňkový prodej | 0 | 28 000 | 26 000 | 30 000 | 30 000 | 28 000 | 27 000 | 25 000 | 22 000 | 33 000 | 33 500 | 37 000 | 38 000 |
| Tržby celkem | 0 | 168 000 | 191 000 | 195 000 | 190 000 | 183 000 | 162 000 | 136 500 | 119 500 | 171 000 | 190 500 | 203 000 | 207 000 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Investiční výdaje | 297 190 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mzdové výdaje | 0 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 |
| Propagace | 20 326 | 0 | 0 | 0 | 10 000 | 0 | 0 | 10 000 | 0 | 0 | 5 000 | 10 000 | 0 |
| Změna stavu zásob | 10 600 | 7 000 | 10 000 | 11 000 | 12 000 | 13 000 | 12 000 | 8 000 | 8 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 |
| Provozní výdaje | 20 400 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 | 61 491 |
| Výdaje celkem | 348 516 | 103 491 | 106 491 | 107 491 | 118 491 | 109 491 | 108 491 | 114 491 | 104 491 | 108 491 | 113 491 | 118 491 | 108 491 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Cash flow | 31 484 | 95 993 | 180 502 | 268 011 | 339 520 | 413 029 | 466 538 | 488 547 | 503 556 | 566 065 | 643 074 | 727 583 | 826 092 |

Tabulka č. 22: Plán cash flow na tři roky v Kč. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | 2019 | | | 2020 | | | 2021 | | |
|--------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| | optimistická | realistická | pesimistická | optimistická | realistická | pesimistická | optimistická | realistická | pesimistická |
| Hotovost na začátku roku | 31 484 | 31 484 | 31 484 | 1 441 536 | 826 092 | 10 158 | 2 482 978 | 1 295 718 | 30 158 |
| | | | | | | | | | |
| Tržby za služby | 2 303 424 | 1 759 000 | 1 037 366 | 2 485 000 | 1 868 000 | 1 100 000 | 2 750 000 | 2 000 000 | 1 300 000 |
| Tržby - doplňkový prodej | 468 720 | 357 500 | 210 000 | 495 000 | 380 000 | 220 000 | 540 000 | 410 000 | 240 000 |
| Tržby celkem | 2 772 144 | 2 116 500 | 1 247 366 | 2 980 000 | 2 248 000 | 1 320 000 | 3 290 000 | 2 410 000 | 1 540 000 |
| | | | | | | | | | |
| Mzdové výdaje | 420 000 | 420 000 | 420 000 | 432 000 | 432 000 | 420 000 | 460 000 | 460 000 | 432 000 |
| Propagace | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 50 000 | 50 000 | 60 000 | 60 000 | 70 000 | 40 000 |
| Změna stavu zásob | 169 200 | 129 000 | 75 800 | 180 000 | 136 750 | 80 000 | 200 000 | 150 000 | 90 000 |
| Provozní výdaje | 737 892 | 737 892 | 737 892 | 1 038 000 | 1 038 000 | 740 000 | 1 100 000 | 1 100 000 | 740 000 |
| Zaplacená daň | 0 | 0 | 0 | 238 558 | 121 624 | 0 | 227 648 | 108 521 | 0 |
| Výdaje celkem | 1 362 092 | 1 321 892 | 1 268 692 | 1 938 558 | 1 778 374 | 1 300 000 | 2 047 648 | 1 888 521 | 1 302 000 |
| | | | | | | | | | |
| Cash flow | 1 441 536 | 826 092 | 10 158 | 2 482 978 | 1 295 718 | 30 158 | 3 725 330 | 1 817 197 | 268 158 |

Výše uvedená tabulka zahrnuje plánované cash flow na tři budoucí období ve všech třech scénářích.

4.6.8 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je kalkulován na 3 roční období ve třech scénářích – optimistickém, realistickém a pesimistickém.

Následující tabulka zobrazuje optimistickou variantu. Z ní jsou tržby v prvním roce vyčísleny na 2 772 144 Kč, následující rok je počítáno s 7% nárůstem a v roce 2020 s 10% nárůstem tržeb. Náklady obsahují souhrn nákladů za propagaci, změnu stavu zásob a provozní náklady za rok. V této variantě předpokládám v roce 2019 s jedním trenérem navíc a v roce 2020 s vyšším nájmem či neočekávanými výdaji.

Tabulka č. 23: Plánovaný výsledek hospodaření - optimistická varianta v Kč. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Výnosy | 2 772 144 | 2 980 000 | 3 290 000 |
| Náklady | 942 092 | 1 268 000 | 1 360 000 |
| Náklady na založení | 0 | 0 | 0 |
| Ztráta z minulých období | 102 046 | 0 | 0 |
| Mzdové náklady | 420 000 | 432 000 | 460 000 |
| Odpisy | 52 435 | 81 854 | 58 835 |
| VH před zdaněním | 1 255 571 | 1 198 146 | 1 411 165 |
| Daň 19% | 238 558 | 227 648 | 268 121 |
| VH po zdanění | 1 017 013 | 970 498 | 1 143 044 |

Tabulka číslo 24 shrnuje realistickou variantu, kterou беру jako optimální pro chod fitbox centra. Odhad tržeb je v prvním roce stanoven na 2 116 500 Kč. Následující rok počítám s 6% růstem tržeb a pro rok 2020 s 7% nárůstem, což považuji za reálně uskutečnitelné. Zdroj růstu tržeb předpokládám hlavně díky uplatnění B2B konceptu: budu analyzovat křivku návštěvnosti, dlouhodobě nejméně vytížené časové bloky nabídnu místním podnikům, školám apod.

Co se týče výčtu nákladů, předpokládám navýšení kontrahované trenérské kapacity, i s vyššími náklady na propagaci. Náklady na zásobování doplňkovým zbožím oproti optimistické variantě klesnou.

Tabulka č. 24: Plánovaný výsledek hospodaření - realistická varianta v Kč. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Výnosy | 2 116 500 | 2 248 000 | 2 410 000 |
| Náklady | 901 892 | 1 224 750 | 1 320 000 |
| Náklady na založení | 0 | 0 | 0 |
| Ztráta z minulých období | 102 046 | 0 | 0 |
| Mzdové náklady | 420 000 | 432 000 | 460 000 |
| Odpisy | 52 435 | 81 854 | 58 835 |
| VH před zdaněním | 640 127 | 509 396 | 571 165 |
| Daň 19% | 121 624 | 96 785 | 108 521 |
| VH po zdanění | 518 503 | 412 611 | 462 644 |

Poslední tabulka zobrazuje předpokládaný výsledek hospodaření v pesimistickém pojetí. Když se bude uvažovat nejhorší varianta návštěvnosti fitbox centra, zisku by společnost dosáhla až v třetím sledovaném roce. Ztráta je zapříčiněna velmi slabým zájmem o fitbox, z toho plynoucí kritické nevytíženosti kapacit centra, kdy ani B2B model se nedaří aplikovat. V takové situaci objem i minimálních fixních nákladů potřebných na provoz neumožní tvorbu kladného hospodářského výsledku. V praxi to znamená, že pokud bude trend návštěvnosti kopírovat prognózu simulovanou v pesimistické variantě déle než 6 měsíců, tj. i po zohlednění případných sezónních výpadků, bude nevyhnutné podnikatelský záměr zrevidovat, či podnikání ukončit.

Tabulka č. 25: Plánovaný výsledek hospodaření - pesimistická varianta v Kč. (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Výnosy | 1 247 366 | 1 320 000 | 1 540 000 |
| Náklady | 848 692 | 880 000 | 870 000 |
| Náklady na založení | 0 | 0 | 0 |
| Ztráta z minulých období | 102 046 | 0 | 0 |
| Mzdové náklady | 420 000 | 420 000 | 432 000 |
| Odpisy | 52 435 | 81 854 | 58 835 |
| VH před zdaněním | -175 807 | -61 854 | 179 165 |
| Daň 19% | -33 403 | -11 752 | 34 041 |
| VH po zdanění | -142 404 | -50 102 | 145 124 |

4.6.9 Návratnost investice

Nyní ještě zjistíme pro každý výše uvedený scénář dobu návratnosti investice v čase tak, že vydělíme vypočítaný bod zvratu celkovým počtem vstupů za 1 rok.

$$\text{Výpočet pro realistický scénář: } \frac{BEP}{\text{Celkový počet vstupů za 1 rok}} = \frac{18\,338,41}{18\,051,6} = \mathbf{1,016 \text{ let}}$$

Souhrnná tabulka pro všechny varianty:

Tabulka č. 26: Návratnost investice v letech. (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Optimistická | Realistická | Pesimistická |
|-----------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Návratnost investice v čase | 0, 711 | 1, 016 | 1, 632 |

Nejdříve se investice vrátí v případě optimistického scénáře, a sice za 8 a půl měsíce. Co se týče realistické varianty, kterou беру jako nejreálnější pro můj podnikatelský záměr, je tato návratnost za 1 rok a přibližně čtvrtina měsíce. V pesimistické variantě se investice vrátí za 19, 5 měsíců.

4.7 Hodnocení rizik

Každé podnikání a každá provedená změna v něm, s sebou nese určité riziko. Rizika jsou spojována se společností před začátkem, na začátku svého působení, ale i během celé její existence. Je důležité tato rizika, která mohou negativně ovlivnit podnikání identifikovat, aby byl podnikatel připravený jim předejít v případě, že reálně nastanou, nebo je alespoň eliminovat v jejich možných důsledcích.

Kapitola představuje identifikaci rizik a jejich dopadů spolu s hodnocením. Následně jsou určené metody protiopatření, jak snížit výskyt zmiňovaných rizik.

Díky analýzám, vyhodnocením a prováděním opatření proti rizikům může podnik předcházet problémům. Hodnocení rizik bude provedeno metodou RIPRAN, která představuje metodu pro analýzu rizik projektů z pohledu vnějších faktorů podniku, přestože obsahuje i některé vnitřní faktory. Při jejich formulování vycházím z předchozích analýz.

Pro hodnocení rizik je nejprve stanovena pravděpodobnost výskytu rizika (PV) a míra dopadu (D) na riziko. Klasifikaci těchto parametrů je řazena do tří skupin – malá (PV), malý (D), střední (PV, D) a velká (PV), velký (D). Každá skupina je procentuálně ohodnocena. Tabulka č. 27 znázorňuje klasifikační rozdělení výskytu pravděpodobnosti a míry dopadu.

Tabulka č. 27: Pravděpodobnost a dopad rizika na společnost. (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Rozmezí | Pravděpodobnost | Dopad |
|-----------|-----------------|---------|
| 0 – 33% | Malá | Malý |
| 33 – 66% | Střední | Střední |
| 66 – 100% | Velká | Velký |

Z parametrů pravděpodobností výskytu a dopadů vznikne matice na základě, které se určí, jak je riziko velké. Hodnoty rizika (HR) jsou označeny jako malé riziko (MR), střední riziko (SR) a velké riziko (VR). Hodnocení rizik je představeno v Tabulce č. 28.

Tabulka č. 28: Hodnocení rizik. (Zdroj: Vlastní zpracování)

| | Malá pravděpodobnost | Střední pravděpodobnost | Velká pravděpodobnost |
|---------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Malý dopad | MR | MR | SR |
| Střední dopad | MR | SR | VR |
| Velký dopad | SR | VR | VR |

Jednotlivé hrozby pro společnost byly identifikovány ve SWOT analýze v kapitole 3.5. Tyto hrozby jsou chápány jako možná rizika, která mohou v budoucnu reálně nastat. K těmto hrozbám je přiřazena velikost pravděpodobnosti, spolu se scénářem, který se může objevit v případě dané hrozby. Scénář je následně ohodnocen mírou dopadu pro společnost. Na základě těchto dvou aspektů je pak určena hodnota rizika, dle předchozí matice. Poté navazuje možnost opatření, které riziko eliminuje, kdo za riziko zodpovídá a nakonec je přepočtena nová hodnota rizika po protiopatření s jeho náklady.

Tabulka č. 29: Analýza rizik. (Vlastní zpracování)

| Číslo | Název rizika - scénář | PV | D | HR | Opatření | Nová HR | Náklady na protiopatření |
|-------|--|---------|---------|----|---|---------|--------------------------|
| 1 | Změna v obchodním vztahu s pronajímatelem – hledání nových prostor | Malá | Velký | SR | Sepsání důkladné smlouvy | MR | 60 000 Kč |
| 2 | Nezájem zákazníků – pokles tržeb | Střední | Velký | VR | Účelná propagace, slevy, přívětivost | SR | 10 000 Kč |
| 3 | Příchod nové konkurence – pokles poptávky a tržeb | Střední | Velký | VR | Vytvoření stálé klientely, nabízení kvalitních služeb | SR | 40 000 Kč |
| 5 | Zvýšení nezaměstnanosti – snížení poptávky a tržeb | Malá | Velký | SR | Úprava ceníku, zvýšení propagace | MR | 30 000 Kč |
| 6 | Sezónnost – výrazný pokles tržeb v letních měsících | Velká | Střední | VR | Permanentka, věrnostní program | SR | 20 000 Kč |

ZÁVĚR

Cílem této závěrečné práce bylo sestavení návrhu reálného podnikatelského záměru na téma založení fitbox centra ve městě Litovel. Na základě provedených analýz, které byly aplikovány dle teoretických poznatků, jsem navrhla řešení samotného projektu pro realizaci otevření nové společnosti.

Podnikatelský záměr je svým způsobem nejen návod k založení podniku, jak s ním hospodařit, aby dosahoval co nejvyšších finančních výsledků, ale také základní plán, ze kterého je možné vycházet ve slabším období.

V první, teoretické části byly vymezeny základní pojmy, které vysvětlily princip a nastínily postup praktické části. Definice toho, co vlastně podnikání je a jaké má formy, vymezení struktura podnikatelského záměru a navazovala teorie strategických analýz, které mají za účel zjistit situaci na trhu a uvnitř okolí.

Druhá část už byla samotná aplikace konkrétních metod a analýz v praxi. Byl představen Olomoucký kraj, tedy vnější okolí společnosti pomocí SLEPT analýzy. Tímto rozbořem jsem identifikovala situaci na trhu z hlediska ekonomického, sociálního, politického a legislativního. Dalo by se vyhodnotit, že je Litovel vhodným prostředím pro můj podnik.

Nabízí velmi dobré a dostupné prostory provozu, kulturní a sportovní vyžití není tak silné, aby potenciální zákazníci odradil čas, nebo cena. Budou chtít vyzkoušet něco nového a neznámého. Navazující Porterova analýza, byla analýza pěti sil, díky které jsem detailně rozpoznala a rozlišila konkurenci na trhu, kam vstupuji. Tímto modelem se jednoznačně prokázalo, že přicházím na trh s exkluzivním produktem, který konkurence zatím nezařadila do jejich portfolia. Což je ideální možnost využít všechny výhody prvního hráče na daném trhu. Popsala jsem konkrétně cílovou skupinu potenciálně budoucích zákazníků. Všeobecně lze říci, že je fitbox určen pro velmi široké spektrum osob, snad jen s výjimkou dětí, které ještě svou fyzickou stránkou nedozrály. Proto se domnívám, že získám mnoho zájemců a většinu z nich udržím třeba i pohodovou atmosférou. Předposlední pasáží jsem vyjádřila vnitřní faktory, které jsou vzájemně propojené a dají nám předběžné informace o tom, jak bude společnost vypadat, pokud se bude pevně držet základních pravidel a myšlenek. Je třeba udržet si spokojené klienty, ale stejně tak je

bezpodmínečně nutné mít spokojené zaměstnance, spolupracovníky a partnery, protože jediné tak neutěchou jinam a tvoří právě tu přátelskou náladu. Poslední kapitola nabízí informace o silných a slabých stránkách podniku, zároveň byly představeny možné příležitosti a hrozby trhu. Domnívám se, že nejsilnější hrozbou je silný nezájem o nový druh sportu v Litovli a okolí, konzervativní inklinování místních obyvatel k tradičním posilovnám minulých desetiletí.

Poslední, tedy návrhová část se věnovala vytvoření samotného podnikatelského záměru. Zároveň obsahuje základní údaje o společnosti, cíle, nabízené služby, organizační struktura, marketingový mix, finanční analýzu a hodnocení rizik.

Shrnutím návrhové části se dá říci, že podnikatelský záměr je ambiciózní, ale uskutečnitelný. Opírá se o tyto zásadní předpoklady:

- dvě třetiny obyvatel České republiky pravidelně sportují a utratí na sportovní aktivity 1,2 % ročních disponibilních příjmů (Eurostat, 2017)
- podnikatelský záměr nekopíruje, ale je inovativní – z kalkulovaných výsledků realistické varianty plyne, že již v prvním roce podnikání jsou očekávané dobré výsledky nejenom cash flow, ale také relativně rychlá návratnost vložených zdrojů. Jde o benefit uvedení novinky, která je zároveň světovým trendem. Zákazníky centrum získá díky přirozeným lidským vlastnostem:
 - zvědavost – chci vyzkoušet nový sport,
 - potvrzení sociálního statusu – chci se věnovat sportu, který je moderní a nedostupný.

Pokud se tyto předpoklady potvrdí v praxi, inovativnost bude do budoucna základní marketingovou linií.

Další roky následně prověří, zda byly kvalitně zpracovány marketingové nástroje na propagaci pro získání stálé klientely a pro budoucí chod společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLACKWELL, Edward, 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague. ISBN 80-901454-1-8.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: rada. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EU, Evropská komise. 2006. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP. ISBN 92-894-7917-5.

Eurostat. *Europa.eu* [online]. EU: Europa.eu, ©2018 [cit. 2018-07- 25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

Litovel - město. *Litovel.eu* [online]. Litovel: Litovel.eu, ©2018 [cit. 2018-03- 21]. Dostupné z: <http://www.litovel.eu/cs/mesto-11/>.

Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. *Ipodnikatel* [online]. Brno: Ipodnikatel.cz, ©2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Rada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, M, 2011. *Řízení výroby*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4370-9.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KOCMANOVÁ, Alena a Jiří LUŇÁČEK, 2005. *Environmentální management nákladů v českých podnicích*. Brno University of technology faculty of business and management. ISBN: 80-214-3099- 0.

KORÁB, Vojtěch a Eva DOLEŽALOVÁ, 2004. *Drobné podnikání: studijní text pro prezenční studium oboru Řízení a ekonomika podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-2651-9.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch a Veronika BUMBEROVÁ, 2014. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-5039-4.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Jiří PETERKA, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

NOVOTNÝ, Zdeněk, 1997. *Základy podnikové ekonomiky*. Břeclav: Moraviapress. ISBN 80-902-3431-3.

POLOUČEK, Stanislav et al., 2013. *Bankovníctví*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7400-491-9.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

SALVET, Radomír a Milan ŠOUBA, 2007. *Právní základy podnikání: praktická příručka pro začínající podnikatele*. Brno: Konvoj. ISBN 978- 80-7302-135-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-075-9.

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích ze dne 19. 12. 2016

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. 11. 1991

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 1. 1. 2018

Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon ze dne 1. 1. 1992

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Účel podnikatelského plánu | 15 |
| Obrázek č. 2: Životní cyklus podniku | 25 |
| Obrázek č. 3: Průměrná měsíční hrubá mzda | 44 |
| Obrázek č. 4: Model konkurenčních sil..... | 51 |
| Obrázek č. 5: Logo společnosti..... | 60 |
| Obrázek č. 6: Umístění studia | 68 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|-----------------------------|----|
| Graf č. 1: Bod zvratu | 79 |
|-----------------------------|----|

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: SLEPT analýza..... | 40 |
| Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti..... | 43 |
| Tabulka č. 3: Potenciální klientela | 50 |
| Tabulka č. 4: SWOT analýza | 57 |
| Tabulka č. 5: Ceník | 67 |
| Tabulka č. 6: Výdaje na propagaci..... | 70 |
| Tabulka č. 7: Splátkový kalendář..... | 71 |
| Tabulka č. 8: Výdaje na založení | 72 |
| Tabulka č. 9: Výdaje na vybavení..... | 73 |
| Tabulka č. 10: Provozní náklady..... | 74 |
| Tabulka č. 11: Průměrná cena..... | 75 |
| Tabulka č. 12: Průměrná návštěvnost - optimistická varianta | 76 |
| Tabulka č. 13: Plánované průměrné měsíční tržby v Kč - optimistický scénář..... | 76 |
| Tabulka č. 14: Průměrná návštěvnost -realistická varianta | 76 |
| Tabulka č. 15: Plánované průměrné měsíční tržby v Kč – realistický scénář | 77 |
| Tabulka č. 16: Průměrná návštěvnost -pesimistická varianta..... | 77 |
| Tabulka č. 17: Plánované průměrné měsíční tržby v Kč – pesimistický scénář | 77 |
| Tabulka č. 18: Koeficient pro zrychlené odpisování..... | 78 |
| Tabulka č. 19: První odpisová skupina v Kč | 78 |
| Tabulka č. 20: Druhá odpisová skupina v Kč | 78 |
| Tabulka č. 21: Plán Cash flow v Kč..... | 80 |
| Tabulka č. 22: Plán cash flow na tři roky v Kč..... | 81 |
| Tabulka č. 23: Plánovaný výsledek hospodaření - optimistická varianta v Kč | 82 |
| Tabulka č. 24: Plánovaný výsledek hospodaření - realistická varianta v Kč | 83 |
| Tabulka č. 25: Plánovaný výsledek hospodaření - pesimistická varianta v Kč..... | 83 |
| Tabulka č. 26: Návrh investice v letech | 84 |
| Tabulka č. 27: Pravděpodobnost a dopad rizika na společnost | 85 |
| Tabulka č. 28: Hodnocení rizik | 85 |
| Tabulka č. 29: Analýza rizik..... | 86 |